

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění systému výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti
Improvement of the Quality of Employee Selection in a Chosen Company

Student:

Bc. Lucie Maděryčová, DiS.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Maděryčová, DiS.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Zkvalitnění systému výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti
Improvement of the Quality of Employee Selection in a Chosen Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metody a techniky zpracování
 3. Teoretická východiska výběru zaměstnanců
 4. Charakteristika společnosti
 5. Analýza výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to Human Resource Management. A guide to HR in Practice*. 3rd ed. London: CIPD, 2014. ISBN 978-18-439-8359-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020

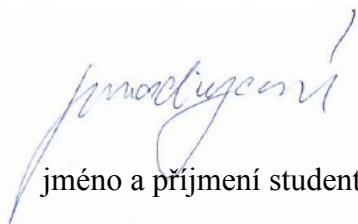


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 11.5.2020



jméno a příjmení studenta

Poděkování

„Touto cestou bych ráda poděkovala paní Mgr. Věře Válkové, MBA za odborné vedení, vstřícný přístup, věcné připomínky, ochotu a čas, který mi věnovala po celou dobu zpracování mé diplomové práce. Poděkování patří také mé rodině a snoubenci za projevenou podporu.“

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Metody a techniky zpracování	12
2.1	Metodika zpracování diplomové práce	12
2.2	Metody zpracování diplomové práce	12
2.2.1	Dotazníkové šetření	13
2.2.2	Rozhovor.....	17
3	Teoretická východiska	18
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	18
3.1.1	Vývoj personalistiky	18
3.1.2	Personální řízení a řízení lidských zdrojů	19
3.1.3	Cíle řízení lidských zdrojů	20
3.1.4	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	20
3.1.5	Personální útvar a personální činnost	21
3.2	Plánování lidských zdrojů	24
3.2.1	Cíle plánování lidských zdrojů	24
3.2.2	Proces plánování lidských zdrojů	25
3.3	Získávání lidských zdrojů	26
3.3.1	Definování požadavků	26
3.3.2	Přilákání uchazečů	27
3.4	Výběr lidských zdrojů.....	31
3.4.1	Kritéria posouzení uchazečů	32
3.4.2	Proces výběrového řízení.....	33
3.4.3	Zdroje informací	36
3.4.4	Metody výběru	37
3.4.5	Kritériální validita metody a spolehlivost.....	41
3.4.6	Hodnocení úspěšnosti výběrového procesu	43

3.5	Přijímání zaměstnanců	44
4	Charakteristika společnosti	46
4.1	Vznik společnosti	46
4.2	Představení společnosti	46
4.2.1	Služby poskytované klientům	47
4.3	Organizační struktura	50
4.4	Charakteristika personálního oddělení	52
4.4.1	Průběh výběrového procesu	52
4.5	Struktura zaměstnanců ve společnosti	53
5	Analýza výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti	55
5.1	Proces získávání zaměstnanců	55
5.2	Proces výběru zaměstnanců	56
5.2.1	Office	57
5.2.2	Projektový manager	58
5.2.3	Lékaři a jiný zdravotnický personál	59
5.2.4	Lektoři	59
5.3	Proces přijímání zaměstnanců	59
5.4	Analýza dotazníkového šetření	61
5.4.1	Identifikační otázky	62
5.4.2	Výběrové otázky „před výběrovým řízením“	69
5.4.3	Výběrové otázky „v průběhu výběrového řízení“	74
5.4.4	Výběrové otázky „po výběrovém řízení“	89
5.5	Analýza rozhovoru	95
5.5.1	Otázky rozhovoru	96
5.5.2	Shrnutí odpovědí rozhovoru	96
6	Návrhy a doporučení	100
6.1	Změna výběrového procesu dle pracovních pozic	100

6.1.1	Projektový manager	100
6.1.2	Lékař	102
6.2	Tvorba databáze lékařů	102
6.2.1	Kontakty databáze.....	103
6.3	Místo výkonu výběrového řízení	104
6.4	Účastníci výběrového řízení.....	104
6.4.1	Tvorba formuláře	104
6.5	Tvorba sociálních sítí	105
7	Závěr	106
	Seznam použité literatury	108
	Seznam zkratk	111

1 Úvod

Proces výběru zaměstnanců je základem řízení lidských zdrojů. Právě k řízení lidských zdrojů ve společnosti může docházet tehdy, jestliže jsou do společnosti přijímáni adekvátní zaměstnanci s požadovanými schopnostmi, dovednostmi, vlastnostmi a znalostmi. Tato koncepce personální práce se začala formovat již v 18. a 19. století, v době, kdy se začala objevovat složitější personální legislativa a bylo třeba zabezpečit organizace větším počtem zaměstnanců, které bylo rovněž potřeba chránit od doby uzavření smlouvy se zaměstnavatelem až po jejich důchodový věk. Z hlediska řízení lidských zdrojů se jedná o proces dosazování správného lidského kapitálu na správné pracovní místo ve správnou dobu, při čemž hlavním úkolem je zabezpečit organizaci dostatečným počtem adekvátních a správně motivovaných zaměstnanců, kteří se společnými silami podílejí na plynulém chodu a plnění strategických cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje celou řadu navazujících činností a jednou z klíčových je výběr zaměstnanců na dané pracovní pozice. Tato diplomová práce se zabývá právě zkvalitněním výběrového systému zaměstnanců v nestátním zdravotnickém zařízení. Vzhledem k aktuální složité situaci, která příchodem nového roku započala i v České republice, je řízení lidských zdrojů o to komplikovanější a je třeba na něj dostatečně dbát. Zejména nestátní zdravotnické zařízení je v této situaci ohroženo odchodem zdravotníků, a proto společnost se stává náročnějším zaměstnavatelem pro ostatní zaměstnance, kteří se snaží zabezpečit jednotlivá oddělení potřebnými pracovními silami.

Trh práce je doslova přeplněn různými pracovními nabídkami, které uchazeče mohou přilákat a získat si jejich zájem a důvěru. Skutečnost pracovní náplně je však z různých pohledů rozdílná od předepsaného textu zakomponovaného v nabídkovém inzerátu. Tato skutečnost je jedním z důvodů, proč i v nestátním zařízení společnosti XY dochází k časté obměně zaměstnanců, kteří neočekávali takový nápor při plnění zadaných činností a úkolů souvisejících s vedením jednotlivých projektů. Z pohledu společností je i pracovní trh naplněn dostatečným počtem potenciálních zaměstnanců, kteří by mohli splňovat požadovaná kritéria obsazované pracovní pozice. Podstatným úkolem personálního útvaru ve společnosti XY je tak najít kompromis mezi výše uvedenými skutečnostmi a nalézt správného jedince na správné pracovní místo ve správnou dobu tak, aby i společnost jako zaměstnavatel a jedinec jako zaměstnanec tvořili úspěšný

synergický efekt ve spolupráci a podíleli se společnými silami na tvorbě poskytování nestátních zdravotnických služeb pro klienty.

Cílem diplomové práce je získat přehled o skutečném zavedeném procesu výběrů zaměstnanců, který byl aplikován doposud a následně jej zkvalitnit tak, aby zkvalitnění výběrového procesu pocítili jak zaměstnanci, tak i společnost XY. Cílem diplomové práce je také sestavení případných návrhů a doporučení, které budou odpovídat výsledkům realizovaného výzkumu, které následně budou prezentovány vedení společnosti XY.

Aby cíle byly naplněny, diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část diplomové práce se věnuje teoretickým východiskům úzce souvisejícím s probíranou problematikou výběrové řízení a charakteristice společnosti XY, které se problematika týká. V úvodu teoretické části je zmíněna využívaná metodika výzkumu, která je realizována v praktické části. Samotná praktická část je věnována analýze získaných dat během dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnanci společnosti XY. Na základě získaných dat a následné analýze budou navržena doporučení pro zkvalitnění výběrového systému ve společnosti, která budou prezentována vedení a v případě schválení realizována.

2 Metody a techniky zpracování

Tato kapitola se zabývá rozpracovanou metodikou, výběrem použitých metod k získání potřebných dat, které jsou po sléze využity k následné analýze. Důraz je zde kladen na dvě vybrané a použité metody sběru dat. Diplomová práce byla zpracována na základě dotazníkového šetření a rozhovoru.

2.1 Metodika zpracování diplomové práce

Metodika diplomové práce bude zpracována v níže uvedených krocích:

1. Na základě vhodného výběru tuzemské, zahraniční literatury a odborných článků budou zpracována teoretická východiska, ze kterých bude v diplomové práci po celou dobu vycházeno. Teoretická východiska budou zahrnovat problematiku týkající se výběrového procesu zaměstnanců ve společnosti. Tato část diplomové práce bude zpracována prostřednictvím metod syntézy, analýzy, indukce a dedukce.
2. Dle řešené problematiky v závěrečné práci bude v následující kapitole provedena klíčová charakteristika dané společnosti. Popis bude směřován zejména k procesu výběrového řízení a organizační struktuře společnosti.
3. Následující část práce bude věnována sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření a doplňujícího rozhovoru.
4. Po úspěšném získání adekvátního souboru dat, budou data zpracována a následně proběhne analýza.
5. V poslední části diplomové práce budou navržena případná doporučení na zkvalitnění systému výběru zaměstnanců v dané společnosti.

2.2 Metody zpracování diplomové práce

V rámci zpracování všech částí diplomové práce budou využity logické metody. Následně ke sběru dat bude aplikováno dotazníkové šetření a podrobnější rozhovor pro vzájemná doplnění. Mezi logické metody převážně využitě v diplomové práci spadá:

- analýza,
- syntéza,
- dedukce,
- indukce [5,10,11].

Analýza

Analýzu lze považovat za základní a nejčastěji užívané vědeckou metodu, jejíž účelem je rozložení nějakého komplexu na jednotlivé části. Cílem je získání nových poznatků podrobněji bez jakéhokoliv zkrácení či doplnění. Analýza není pouhou metodou rozkládání, ale je možné ji označit také za jeden z možných výkladů, jestli jsou rozložené jednotlivé jevy a jsou vnímány jako izolované. V souvislosti s diplomovou prací je analýza využita jak v teoretické, tak i v praktické části. Analýza úzce souvisí s metodou syntézy.

Syntéza

Ve srovnání s metodou analýzy jde o proces opačný či doplňující. Účelem metody syntézy je sloučení či sjednocování jednotlivých prvků v celek. Cílem je poznání předmětu či jevu v jeho úplnosti. Prostřednictvím syntézy nemusí být sjednocováno jen to, co bylo analýzou rozděleno. Jedná se o samostatný proces s úzkým propojením. V souvislosti s diplomovou prací jsou propojeny a vysvětleny vzájemné souvislosti jevů.

Dedukce

Obecná definice vyjadřuje dedukci jako metodu, při níž dochází k usuzování od obecného ke zvláštnímu a jednotlivému či k méně obecnému při zachování pravidel logiky. Jedná se o vyvozování nových tvrzení.

Indukce

Opakem metody dedukce je indukce. Jde o poznání, které vychází ze zjištěných faktů a dospívá k obecným závěrům. Metody dedukce i indukce jsou rovněž využity jak v teoretické, tak i v praktické části diplomové práce.

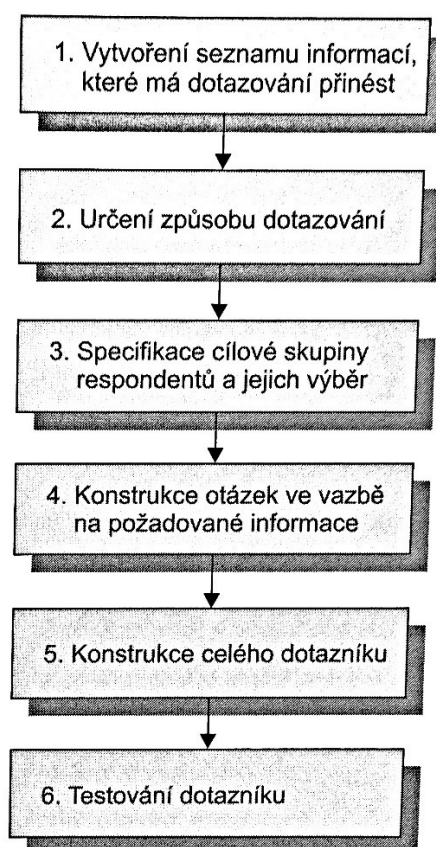
Ostatními využitými logickými metodami v souvislosti se zpracováním diplomové práce mohou být využity metody abstrakce a komparace. Kdy metoda abstrakce znázorňuje moment proces poznání při přechodu smyslového k racionálnímu. Napomáhá zjistit podstatu jevu na základě oddělení podstatných jevů od těch nepodstatných. Co se týká komparace, metoda je využita zejména při srovnávání dvou a více jevů.

2.2.1 Dotazníkové šetření

V souvislosti se zpracováním diplomové práce patří dotazníkové šetření ke klíčovým metodám, na jejímž základě jsou získána primární data pro následné zpracování. Obecně se jedná o nejrozšířenější metodu sběru dat. Získávání dat prostřednictvím vyplňování

dotazníků vybranými respondenty patří k oblíbeným metodám výzkumu, a to zejména z důvodu nízké finanční i časové náročnosti. V rámci procesu dotazování je možnost výběru z různých způsobů. Každý typ dotazování má své výhody i nevýhody a využívá se v závislosti na mnoha rozhodujících faktorech. V přípravné fázi je vhodné zvážit, zda cílová skupina respondentů je procesu dotazování zpřístupněna a jakým způsobem. Jestliže se jedná o problematiku rozsáhlého tématu, je možné využít i kombinaci způsobů dotazování, jako tomu bude i v této diplomové práci. Postup tvorby dotazníkového šetření znázorňuje schéma v obr. č. 2.1, od počátečního zahájení až k pilotáži [5,10,13].

Obr.:2.1 Postup tvorby dotazníku



Zdroj.: [10, s. 187]

V první řadě před zahájením procesu samotného dotazování, je třeba určit cíle, kterých je třeba dosáhnout. Vhodnost vybraného typu dotazování závisí na daném tématu problematiky, přístupnosti cílových respondentů a délce celého procesu. V případě této diplomové práce se jedná o řešení problematiky v uzavřené společnosti, proto cílovými respondenty budou její zaměstnanci a vybranou volbou procesu dotazování bude nejprve písemné dotazování prostřednictvím dotazníkového šetření, který bude zaslán

v elektronické podobě konkrétním zaměstnanců. Elektronická podoba dotazování v sobě spojuje výhody jak telefonické, tak i písemné formy. Tato forma není omezena vzdáleností mezi respondenty a výzkumníkem, a proto výzkum může probíhat plošně v rámci celé České republiky. Je zde však třeba dbát na správnou formulaci otázek, aby nedocházelo ke zbytečným nejasnostem. Otázky v dotazníku musí být uspořádány dle dvou pohledů. Prvním je pohled výzkumníka, jehož cílem je uspořádat otázky tak, aby bylo dosaženo vysoké návratnosti a zároveň bylo respondenty odpovídáno na klíčové otázky, které jsou potřeba k výzkumu. Druhým pohledem je pohled respondenta, u nějž je třeba dbát na správné pořadí otázek, tak aby jejich struktura vytvářela celek vybrané problematiky a respondent neměl při vyplňování pocit přeskokování mezi tématy [10].

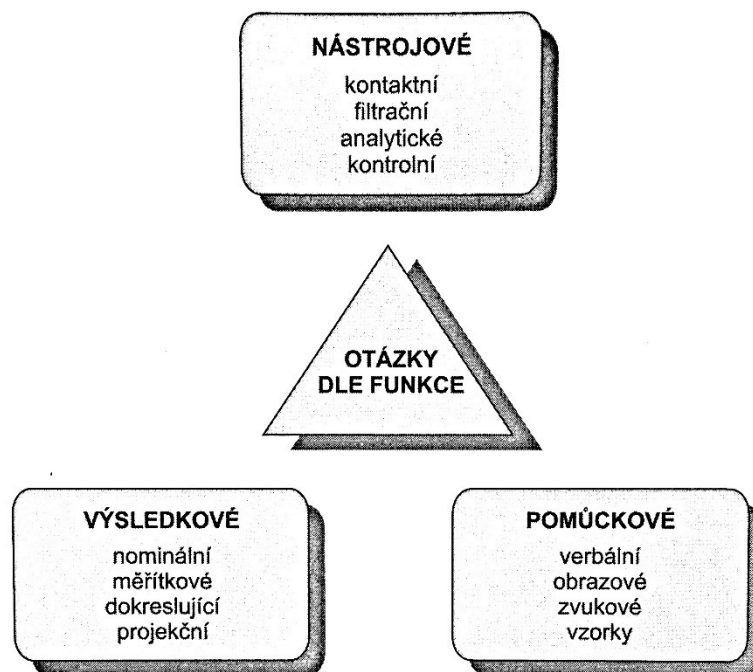
Vytvořený dotazník by měl respondenty nějakým způsobem upoutat, proto by měl být srozumitelný, formálně upraven a přehledně uspořádán. Dotazník je tvořen třemi částmi:

1. hlavička dotazníku s vysvětlením cíle výzkumu a způsobu vyplnění,
2. tematicky ucelené oddíly otázek a odpovědí,
3. poděkování [10,11].

Nejrozsáhlejší částí dotazníku je výčet složených otázek. Prvními otázkami v dotazníku zpravidla bývají pokládány úvodní otázky, které mají za úkol přilákat respondenta a utvrdit jej o jednoduchosti vyplnění, nikoliv odradit jej složitou strukturou. Po sléze jsou na řadě filtrační otázky, jejíž úkolem je rozřídění cílové skupiny respondentů dle požadovaných informací. Tento typ otázek bývá obvykle umístěn na začátku dotazníku nebo před danou otázkou, u které jsou potřeba pouze konkrétní odpovědi. Největší počet otázek je zabírán tzv. věcnými otázkami týkající se dané problematiky. Věcné neboli tematické otázky dle potřeby mohou být taktéž uspořádány. Nejprve je vhodné použití zahřívacích otázek, které zkoumají problematiku výzkumu spíše obecně, následují otázky specifické a v poslední řadě otázky citlivé. Citlivými otázkami se může výzkumník dotknout choulostivých, intimních či konfliktních témat, která souvisí s danou problematikou a tato témata by mohla vyvolat u respondenta pocit ukončení vyplňování dotazníku, proto je vhodné je pokládat do závěrečné části. V poslední řadě je dotazník ukončen identifikačními otázkami, které respondenty rozdělí dle základních charakteristik jako je pohlaví, věková kategorie, úroveň vzdělání či místo bydliště aj [10,11].

Tyto typy otázek jsou označovány dle jejich funkcí viz schéma obr. č. 2.2, ve kterém je znázorněno rozdělení otázek na nástrojové, výsledkové a pomůckové. Každý typ otázek je dále rozdělen cíle zjištění.

Obr.: 2.2 Členění otázek dle jejich funkce



Zdroj: [11, s 167]

Dalším podstatným členěním otázek pro zpracování dotazníků jsou otázky dle variant odpovědí. Dle možností odpovědí, které má respondent v dotazníku na výběr jsou rozděleny na uzavřené, polouzavřené či otevřené. Záleží na typu dané otázky, zda má výzkumník zájem o vlastní vyjádření respondenta. Možnou variantou v typu otázek jsou k výběru i škály. Škály slouží zejména k měření respondentova názoru, postoje, mínění, motivů, vztahů a znalostí prostřednictvím hodnotícího pořadí odpovědí.

Jestliže dochází výzkumník do fáze připravenosti a má již sestaveny všechny tři klíčové části dotazníku, je třeba jej vyzkoušet na malém počtu zkušebních respondentů a vytvořit tzv. pilotáž, která slouží k odhalení nesrovnalostí a problematických míst v otázkách a celkovém dotazníkovém šetření. Na základě pilotáže získá respondent nezávislé hodnocení tvorby dotazníku a může tak předejít případným vznikům problémům při oficiálním zahájení dotazníkového šetření [10, 11].

2.2.2 Rozhovor

Získané odpovědi od respondentů v době rozhovoru jsou na rozdíl od dotazníkového šetření podrobnější. Záleží však na zvoleném typu rozhovoru. V počátku je nutné si nastavit, o jaký druh rozhovoru má výzkumník zájem a co je jeho cílem. Před zahájením rozhovoru je třeba zvážit typy adekvátních otázek, prostředí, ve kterém bude výzkumník s respondentem hovořit a strávený čas. Existuje druh rozhovoru, kterého se účastní více tazatelů současně. Jedná se o tzv. kvantitativní výzkumy [10,13].

V případě kvalitativního výzkumu se rozhovoru účastní pouze jeden tazatel, který disponuje bohatými zkušenostmi a výbornými komunikačními dovednostmi. Dle problematiky výzkumu je možné zvolit strukturovanou, polostrukturovanou či nestrukturovanou formu rozhovoru. Jestliže je potřeba striktně dodržovat předem naplánovaný harmonogram a sled uspořádaných otázek a následných odpovědí, jedná se o strukturovanou formu rozhovoru. Nestrukturovanou formou tazatel vybízí respondenty k vyjádření vlastního názoru, vhodného námětu a postojů k dané problematice. Za střední cestu je považována tzv. polostrukturovaná forma, ve které je tazatel předem připraven potřebnými otázkami, ale celý proces rozhovoru má volný průběh.

V procesu osobního dotazování, nejprve dochází k zahájení rozhovoru mezi tazatelem a respondentem, ve kterém tazatel nejdříve respondenta seznámí s problematikou výzkumu a důvodem, proč byl respondent vybrán. V průběhu rozhovoru by měl tazatel:

- správně odhadnout složitost pokládaných otázek dle povahy respondenta,
- použít srozumitelný jazyk a vyhnout se odborným výrazům,
- počítat s nárůstem únavy a s poklesem pozornosti,
- respektovat odpovědi respondentů, nikoliv je ovlivňovat,
- dodržovat předepsané postupy [10].

Závěrem rozhovoru je třeba věnovat poděkování zvoleným respondentům a v případě možnosti je informovat o termínu zveřejnění výsledků. Cílem procesu osobního dotazování je zejména získat podrobná data ze strany respondentů, která jsou vhodná na objasnění a doplnění dat získaných prostřednictvím písemného dotazování [10,11,13].

3 Teoretická východiska

Cílem kapitoly je charakterizovat klíčové oblasti týkající výběru zaměstnanců ve společnosti od počátečního objasnění původu oboru personalistiky, řízení lidských zdrojů až ke konečnému hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Ať už se jedná o jakýkoliv typ společnosti, velké či malé, jednou z nejdůležitějších oblastí je právě oddělení personalistiky. Původně činnosti tzv. personalisty nebyly přesně vymezeny. Úkoly, které jsou dnes již přesně definovány, dříve vykonávali majitelé či dozorcí hospodářských jednotek. Přelomem 18. – 19. století se začali oborem personalistiky zabývat lidé, kteří se na problematiku personalistiky specializovali podrobněji. Důvodem vzniku samostatného oboru byla zejména složitější personální legislativa. Rozšířením obchodu a podnikajících osob, začaly vznikat práva lidí, jakožto zaměstnanců firmy, které je potřeba chránit od doby uzavření smlouvy se zaměstnavatelem až po jejich důchodový věk. S vynálezavostí lidí bylo potřeba nejen práva ale i povinnosti podrobněji charakterizovat a oddělit tak samostatný obor do oddělení personalistiky. V současné době, útvary personalistiky zaujímají desítky zaměstnanců, dle velikosti a potřeby firmy na to, aby jedinec jako zaměstnanec či zaměstnavatel byl chráněn před vnějšími i vnitřními vlivy [1,2].

3.1.1 Vývoj personalistiky

Někteří z autorů uvádějí, že vznik personálního řízení byl zapříčiněn okolním tlakem v průmyslu a v podnikání než k soustředěnému rozvoji. Ať už se jednalo o jakýkoliv typ příčiny, je možné rozdělit vývoj personalistiky do pěti etap, ve kterých lze zachytit pokrok ve vzniku ochrany jedince jako zaměstnance. První etapu se týkala péče o zaměstnance, která se začala objevovat od roku 1915, kdy lidé pověřeni personalistikou dbali na požadavky zaměstnanců, zajímali se o jejich souhrnné potřeby. Během třicátých let se etapa rozšířila o administrativní činnost, která se asi nejvíce týká obsahem diplomové práce. Zabývala se různorodou pomocí při hledání a nabírání zaměstnanců do společností. V oblasti personalistiky, lidé byli rozděleni do skupin a věnovali se převážně zkvalitnění výběru vhodných zaměstnanců dle požadavků společnosti. Zmíněnou etapu

lze označit taktéž za etapu počátku rozvoje, kdy společnost dbala na mezilidské vztahy pracovníků, pouze však zastávané činnosti byly stále na taktické a operativní úrovni.

Ke skutečnému vývoji personalistiky docházelo v období šedesátých a sedmdesátých let, kdy skupiny vybraných pracovníků řízení personalistiky byly rozděleny do útvarů dle činností, které měly dbát na zkvalitnění systému aktivního vyhledávání zaměstnanců. V tomto etapním období kompetentní zaměstnanci se snažili v rámci společnosti využívat propracovanější techniky náboru zaměstnanců, výcviku, odměňování a hodnocení. Do spolupráce byly zapojeni psychologové a sociologové. Stále častěji byly obsazovány pozice personálních ředitelů a ředitelů pro vedení kolektivní práce. Ostatní zaměstnanci v oboru se stávali mnohem většími odborníky v oblasti pracovního práva, které aplikovali k co největší produktivitě a výkonnosti organizace [6].

Pátá poslední etapa je rozdělena na dvě fáze. První část se pohybuje v osmdesátých letech, kdy se personalisté museli vyrovnat s kulturními a tržními problémy v ekonomice. Už nejen bylo zavedeno plánování personálního řízení, ale taktéž byla vytvořena ze strany managementu strategie, kterou bylo nutné dodržovat. V rámci personalistiky nebyly klíčové pouze práva a potřeby zaměstnanců, ale podstatou se staly dosažené výsledky organizace, podle kterých byly upraveny činnosti zaměstnanců v oblasti personalistiky. Počátkem devadesátých let se z personalistů stávali spíše konzultanti problematiky. Trh práce se změnil na konkurenční místo, kde bylo potřeba vynaložit značné úsilí ze strany zaměstnavatelů, aby získali adekvátní a potřebné pracovní síly pro svá volná pracovní místa. Celoživotní zaměstnání přestalo být normou, naopak se zvýšil důraz na štihlejší a pružnější organizaci s menším počtem úrovní personálního řízení. V tomto období se začaly využívat metody tzv. benchmarkingu, aby personální konzultanti uplatnili tu nejlepší praxi [17].

3.1.2 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

V současné době se častěji místo personálního řízení objevuje termín řízení lidských zdrojů, který lépe vystihuje charakteristiku daného pojmu. Někteří z autorů přisuzují těmto dvěma pojmům značné rozdíly. Jiní zase ve svých literaturách uvádějí, že se jedná o totožnou charakteristiku, která se pod termíny skrývá a označují řízení lidské zdroje za novou aktualizovanou formu novodobého managementu. Ve skutečnosti lze

však rozdíly vidět v důrazu a přístupech než jako zásadní rozdíly ve změně smyslu termínu.

V rámci rozdílností lze řízení lidských zdrojů vnímat spíše jako celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy v podniku, kterým klade větší kulturní význam. Z pohledu zakomponovaných osob, se zaměstnancům jakožto specialistům na lidské zdroje přisuzuje větší očekávání v plnění činností jako partnery organizace než standartními administrátory na úseku personálu. To je také jedním z důvodů, proč jsou pracovníci řízení lidských zdrojů, na rozdíl od pracovníků personálního řízení, označováni za jmění, bohatství a vzácná aktiva organizace.

3.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Ať už se jedná o personální řízení, řízení lidských zdrojů či jakýkoliv typ společnosti či podniku, obecným cílem řízení je dosadit správné lidi na správné místa tak, aby díky těmto lidem bylo dosaženo cíle organizace. Oblast řízení lidských zdrojů by měla být na tolik schopná, aby dokázala využít schopností, vědomostí, znalostí a dovedností lidského kapitálu ve prospěch organizace, a tak využívat nové příležitosti.

Pouze díky těmto lidským faktorům je možné dosáhnout cílů a řídit se stanovenou strategií organizace. Proto je důležité do tohoto bohatství investovat. Pečovat o spokojenost zaměstnanců v podniku, podporovat je k dosažení jejich cílů a snažit se o vzájemnou interakci. Rozvíjet možnosti vzdělávání, nabývání nových znalostí a zabezpečit ze strany organizace, udržení kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Cíle řízení lidských zdrojů souvisí s oblastmi výkonnosti a efektivnosti organizace, lidským kapitálem a rozvojem potenciálu v lidské pracovní síle, dále s řízením znalostí a uspokojováním potřeb zaměstnanců, a to také odměňováním a zajištěním harmonických vztahů na pracovišti mezi zaměstnanci [1,2].

3.1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

Existuje celá řada činností, které lze zařadit mezi úkoly řízení lidských zdrojů. Obecně lze tvrdit, že hlavním úkolem kompetentních personalistů, je dosazovat správné lidi, na správná místa tak, aby výkonnost organizace byla co nejvyšší. Současně docházelo ke zvyšování produktivity a rostl potenciál zaměstnanců. Těchto požadavků lze dosáhnout za předpokladu správného využití lidských, informačních, materiálních a finančních zdrojů [8,9].

V rámci vytvořeného souhrnu z několika publikací, se jedná o výčet těchto základních úkolů:

- vytváření interakce mezi strukturou organizace a počtem příslušné pracovní síly v podniku tak, aby lidských kapitál byl přiřazen adekvátním činnostem a úkolům, optimální využití znalostí, schopností a dovedností pracovní síly,
- s tím souvisí rozdělení činností dle závažnosti a přiřazení potřebného počtu pracovníků jednotlivým úkolům a činnostem,
- formování týmu dle odborných a osobnostních požadavků a schopností,
- zajišťování rozvoje pracovníků, klást důraz na požadovaný potenciál, uspokojovat potřeby v oblasti vzdělávání pracovníků, v souvislosti s rozvojem organizace,
- během výše uvedeného výčtu úkolů, je důležité dbát zejména na lidská práva zaměstnanců, vytvářet jim harmonická prostředí k výkonu práce a zároveň pozitivní image organizace [2,8].

Jak vyplývá z výše uvedeného výčtu úkolů, vždy by měla organizace dbát na propojení rozvoje a využití lidských zdrojů spolu s organizací. Organizace je výkonná a může být mluveno o úspěšné organizaci tehdy, jestliže k jejímu vývoji a produktivitě přispívá tzv. spokojený zaměstnanec. Proto klíčem k úspěchu je zejména starost a péče o svou pracovní sílu. V současné době existuje celá řada motivátorů, které zaměstnanci očekávají. Patří k nim nejen vzdělávání, ale také odměňování, hodnocení zaměstnanců, poskytující rozvoj jak kariérního, tak i osobnostního potenciálu, řada benefitů a výhod, zajímavá a uspokojivá náplň práce, prestiž společnosti aj. Se všemi těmito jednotlivými motivátory musí někdo správně manipulovat a dokázat je koordinovat tak, aby docházelo k symetrii u zaměstnanců a zároveň jejich vynaložení znamenalo růst výkonnosti celého jednotného systému.

3.1.5 Personální útvar a personální činnost

Nesmí být opomenuto, kdo tyto činnosti vykonává. Zda to musejí být kompetentní osoby pouze se vzděláním v personalistice, či se do řízení lidských zdrojů zapojují i manažeři. Dle obvyklé definice lze říct, že odpovědnost za rozhodování v záležitostech lidských zdrojů je přenesena na liniové manažery a personální útvar je odpovědný za jednotlivé personální činnosti [8].

Ve skutečnosti hlavními rolemi liniových manažerů jsou propojené činnosti týkající se obecného řízení lidí, řízení provozních nákladů, poskytování odborných

znalostí, přidělování práce aj. v oblasti personalistiky. Dle publikací nemají linioví manažeři žádnou přímou odpovědnost, naopak mají k sobě přidělenou celou řadu podřízených pracovníků, kteří vykonávají dílčí činnosti řízení lidských zdrojů. Pro vysvětlení existuje spousta důvodů. Jedním z nich je fakt, že linioví manažeři nejsou dostatečně způsobilí hrát své nové role a vytvářet tak správnou rovnováhu mezi poskytováním svobody a zachováním nezbytné míry vzájemné kontroly. Rozdělení je možné chápat spíše jako vzájemnou interakci liniových manažerů a personálního útvaru.

Personální útvar je součástí podnikového systému. Zaujímá značnou část svých zaměstnanců označovaných obvykle za personalisty, či specialisty HR. Počet zaměstnanců v útvaru udává velikost podniku a jejich potřeba. Každý má svou konkrétní funkci, jejíž plnění napomáhá k dosahování cílů celého podniku. Což je jednou z hlavních činností personálního útvaru. Snaží se zabezpečit tvorbu personální strategie, politiku a praxi, týkající se zaměstnávání, rozvoje a zejména vztahů mezi managementem a pracovní silou.

Zaměstnanci personálního útvaru vytváří vhodné pracovní prostředí pro ostatní zaměstnance podniku. V případě jakýkoliv problémů by se zaměstnanci měli obracet právě na HR specialisty či personalisty.

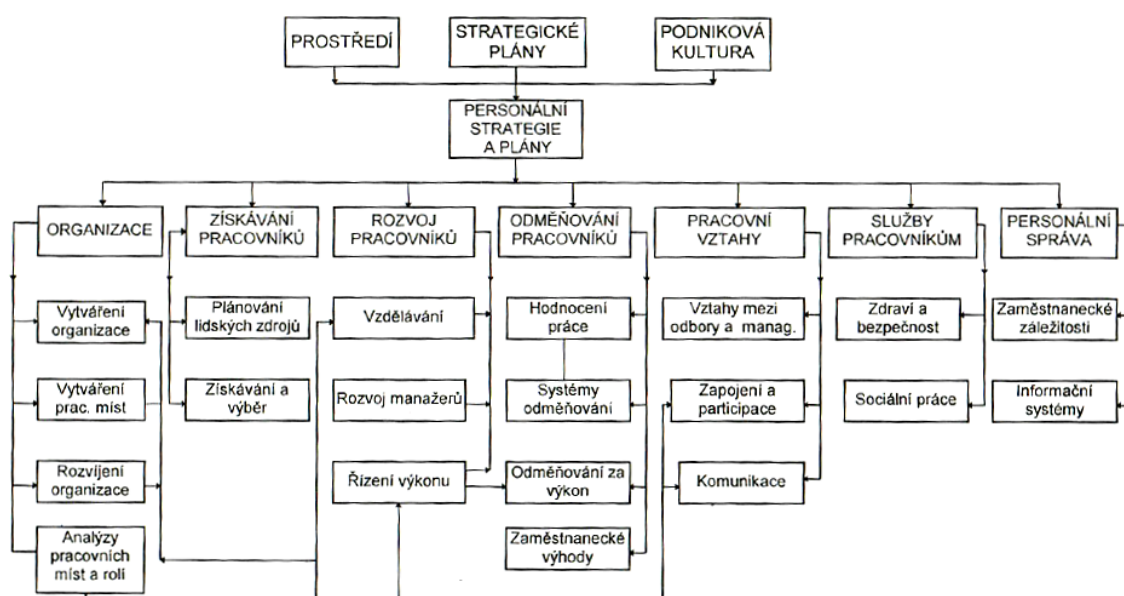
V současné době se často personalisté či personální útvary objevují v externích podobách. I v těchto situacích však každý podnik má svá personální oddělení v menším měřítku, která nepokryjí všechny příslušné činnosti, ale jsou postačující k základním personálním úkonům ze strany organizace. Ať už se jedná o externí společnost zakomponovanou do systému či personálního útvaru, složeného z vlastních zaměstnanců, personální činnosti jsou velmi obdobné a měly by pokrýt veškeré potřeby zaměstnavatele na straně jedné a zaměstnance na straně druhé. Základní činnosti personálního managementu je:

- zejména proces získávání a výběr správných zaměstnanců, dosazování potřebných zaměstnanců na adekvátní místa podle znalostí, dovedností, schopností, vlastností a vědomostí,
- tvorba výběrového řízení, hledání kompetentních specialistů dle rozsáhlosti a náročnosti obsazované pozice, s tím související kreativní tvorba výběrových procesů, metod a technik, díky kterým jsou odhalovány potřebné i nežádoucí kritéria potenciálních zaměstnanců,

- výcvik a rozvoj personálu, plánování školení a vzdělávacích kurzů či seminářů, získávání požadavků na jednotlivé funkce od manažerů tak, aby byl jasně zřejmý následný vzdělávací proces,
- plánování počtu zaměstnanců do jednotlivých částí systému, splňování norem a dodržování lidských práv,
- sestavování smluv,
- zajišťování slušného zacházení, rovných příležitostí pro všechny zaměstnance,
- zabývání se hodnocením a posuzování výkonu zaměstnanců, s tím spojené poradenství pro pracovní sílu,
- odměňování zaměstnanců, vytváření tabulkových systému, s tím související mzdové odměny, výhody a benefity,
- mezi činnosti personálního útvaru patří nejen péče o zaměstnance během jejich zaměstnaneckého období, ale také propouštění, aby tato nemilá záležitost byla zařízena co nejkratším způsobem bez dodatečných problémů [8,9].

Výše uvedený výčet personálních činností a úkonů není příliš rozsáhlý, podrobnější strukturu je možné vidět na znázorněném schématu v obrázku č. 3.1.

Obr.: č. 3.1 Personální činnosti a vzájemné vztahy mezi nimi



Zdroj: [2, s 46]

3.2 Plánování lidských zdrojů

V současné době dochází velmi často ke změnám na trhu práce. Fenoménem dnešní doby je fakt, že pracovní místa jsou neúsporná a stoupá podíl změn v organizacích i na trhu práce. Pracovní místa dnes, nebudou totožná zítra. Z toho vyplývá, že vzorce zaměstnanosti se mění a stejně tak pracovní metody, které jsou postupem času založeny na vyšších požadavcích. Proto jednou z nejdůležitějších činností ze strany organizace je plánování lidských zdrojů [6].

Obecných definic popisující účel plánování lidských zdrojů je spousta od různých autorů. Stejnou podstatou je však potřeba lidí, jakožto obsahu lidského kapitálu k dosažení cílů a uspokojení potřeb organizace v současnosti i v budoucnosti [1].

3.2.1 Cíle plánování lidských zdrojů

Díky souběžné analýze cílů organizace a struktury nabídky pracovního trhu, dokáže management organizace rozpoznat komplex potřeb. Každý jedinec, který je součástí pracovního trhu, nabízí různorodý lidský kapitál, který může a nemusí být vhodný pro danou organizaci. Stejně tak se to týká počtu lidských zdrojů. Je důležité si určit, zda jsou činnosti, které si zaměstnavatel dokáže zajistit sám, nebo naopak se zde vyplácí investice do lidského kapitálu. Nutné je rovněž zvážit možnosti organizace, ať už se jedná o finanční možnosti spojené s náklady na lidský kapitál či hlediska časové, funkční aj.

Hlavními cíli plánování lidských zdrojů zdaleka není jen ujistit se o vlastních potřebách organizace a zvážit možnosti zaměstnávání pracovní síly. K cílům plánování patří zejména získání vhodného lidského kapitálu a zajistit udržení tohoto počtu prověřené pracovní síly po co nejdelší dobu na správném stanovišti v organizaci. Vhodnou pracovní silou je zde myšleno jedince, kteří disponují požadovanými dovednostmi, zkušenostmi, schopnostmi a znalostmi. V rámci personalistiky k plánování lidských zdrojů patří také zaměstnávat lidskou pracovní sílu v co největším počtu, přiřazovat jí zásadní činnosti a úkoly v podniku a nenahrazovat ji jiným technologickým příslušenstvím, anebo zajistit jejich doprovodnou funkci a využívat ji pouze k nápomocným činnostem.

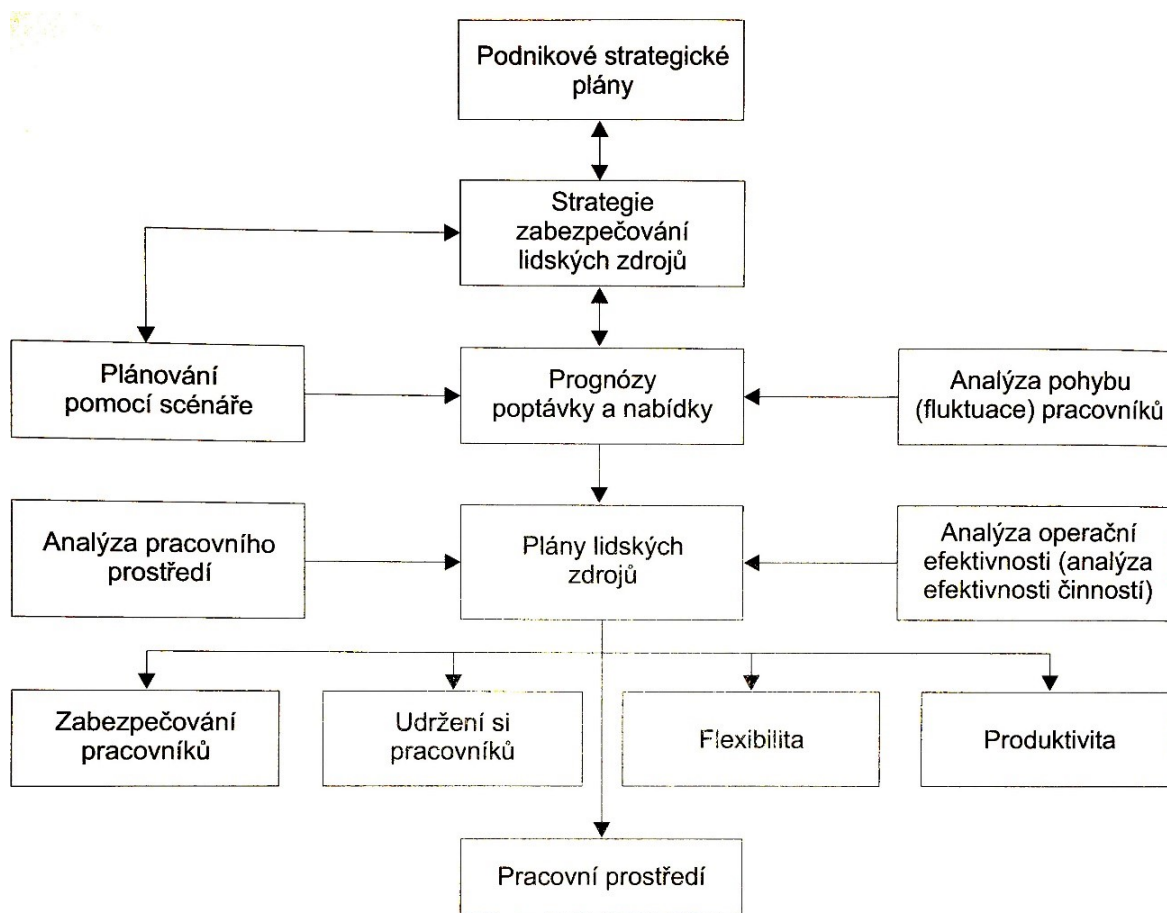
Součástí analýzy trhu je schopnost předvídat a předcházet tak možným problémům, které souvisí s potenciálním přebytkem a nedostatkem lidí. Snažit se ze strany organizace snižovat závislost na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, když je

nabídka potřebných pracovních sil nedostačující, a to pomocí strategie stabilizace a rozvoje pracovníků. K tomu všemu by organizace při plánování lidských zdrojů měla snažit zavádět flexibilnější systémy práce [1].

3.2.2 Proces plánování lidských zdrojů

Schéma procesu plánování lze vystihnout kruhovým cyklem, ve kterém může proces začínat jakoukoliv činností, nebo dle jednoho z autorů Armstronga, lineárním procesem viz obr. 3.2.

Obr.: 3.2 Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: [1, s 310]

Dle lineárního schéma představy tzv. vývojového diagramu lze tvrdit, že jednotlivé činnosti na sebe bezpodmínečně navazují. Ve skutečnosti se jedná pouze o nějaký smyšlený náčrt a představu toho, jaké formulace by se měl proces plánování

lidských zdrojů držet, ale vždy tomu tak je. Hlavním východiskem plánování jsou jednotlivé strategie. V tomto případě strategie zabezpečování lidských zdrojů, která může ovlivňovat strategii podnikovou. Strategií zabezpečování lidských zdrojů je myšleno především úmyslem získat konkurenčních výhod oproti ostatním homogenním i diferencovaným společnostem, a to všechno prostřednictvím lidského kapitálu. Snažit se získat na trhu práce nejvzácnější zdroje a pracovní sílu. Rozvíjet u těchto jedinců potenciál, znalosti, vědomosti, dovednosti specifické pro organizaci.

Základem vývoje je prognóza nabídky a poptávky, která vede k tvorbě plánů stabilizace pracovníků. Při plánování lidských zdrojů se vychází z typu a charakteru společnosti. V případě, že se jedná o společnost spíše předvídatelnou, pak by mohlo být vhodné formální plánování, pokud nikoliv jde o povšechný scénář než o přesně stanovené diagnózy [1].

3.3 Získávání lidských zdrojů

Pokud je organizace ve fázi, že má přehled a jasno o následujících krocích a možnost zaměstnávat určitý počet zaměstnanců, dostává se do fáze získávání lidských zdrojů. U této fáze lze říct, že patří k finančně nákladným položkám. V současné době není při přehlceném trhu práce jednoduché nalézt v krátkém intervalu zaměstnance, který bude ihned odpovídat všem společnostmi zadaným požadavkům. Proto je vhodné sestavit předem strukturovaný přehled jednotlivých činností, metod a způsobů získávání jednotlivých jedinců. Připravit se jak po odborné, tak i tzv. lidské stránce. Celý proces získávání zaměstnanců se týká zejména:

- definovaných požadavků, které by měl splňovat potenciální uchazeč,
- přilákání uchazečů tak, aby se pro veřejnost, nabídka organizace stávala lákavou a zajímavou [8].

3.3.1 Definování požadavků

Jestliže má organizace přehled o počtu zaměstnanců, které bude potřebovat a dokáže finančně pokrýt náklady na realizaci, musí nejprve sestavit komplex požadavků na pozici, kterou je třeba obsadit. Někdy se však může stát, že i když organizace na počátku sestavila soupis požadavků na další pracovní místo, po určité době může dojít k situaci, že pro konkrétní funkce není třeba více zaměstnanců, ale postačí jeden, který zastane více činností k sobě patřících. Z tohoto důvodu je opravdu nutné předem zvážit požadavky a všechny okolnosti, především u začínajících organizací. Naopak u

organizací, které se na trhu vyvíjejí řadu let, mohou zjistit, že vzhledem k rozvoji jejich činnosti je potřeba rozšířit počty jednotlivých úseků právě o lidský kapitál. Taktéž může dojít pouze k náhradě současné pracovní síly, proto formulace požadavků je individuální.

Obecná definice požadavků zahrnuje souhrnný popis určité role, tzv. profilu a pracovního místa. Profil určité role zahrnuje popis potenciálního uchazeče. Jaké by měl mít znalosti, dovednosti, schopnosti, způsob chování, myšlení a improvizace, vlastnosti, charakter a jaký je jeho předpoklad pro přijetí. Pro zkvalitnění výběrového řízení a vyšší úrovně získání jedince je určitá role rozšířena o informace vztahující se k pracovním podmínkám, které zahrnují platové ohodnocení kandidáta, zaměstnanecké výhody a benefity, pracovní dobu apod. Stejně tak zahrnuje zvláštní požadavky na potenciálního uchazeče, a to neobvyklou pracovní dobu, práci v noci, o víkendech či svátcích, pohyblivá pracoviště, mohou zde být zahrnuty i možnosti současného či doplňujícího vzdělávání a následný rozvoj kariéry.

Definice požadavků zahrnuje i opačné názory, zda u potenciálního kandidáta je vysoká pravděpodobnost zapadnutí do podnikové kultury. Či zda naopak organizace splňuje veškerá očekávání potenciálního kandidáta. Obecně lze říct, že definice požadavků není nic jiného nežli, vklad, kterým uchazeč zajišťuje potenciální chod organizace a lidský kapitál, kterým disponuje. Dále postup, kterým zajišťuje aplikaci svého lidského kapitálu do fungování procesu organizace a jak se zapojuje do celkového rozvoje systému a v poslední řadě výsledek, kterým přispívá potenciální zaměstnanec organizaci a co se od něj očekává v souladu s požadavky [1,2,8].

3.3.2 Přilákání uchazečů

Proces přilákání uchazečů je spíše kreativní činnost, kdy se snažíme potenciálního zaměstnance nalákat do organizace na nejvýhodnější podmínky, které právě na trhu jsou. Existuje celá řada způsobů a metod, jak dnes oslovit uchazeče o zaměstnání. Nejprve je však důležité zvolit, ze kterého trhu potenciální zaměstnanec bude přijímán. Trh je rozdělen na vnitřní a vnější.

Vnitřním trhem jsou myšleni zaměstnanci, kteří již v organizaci pracují buďto na jiné pozici a jeví se jako adekvátní zaměstnanci na tzv. povýšení, či jsou to zaměstnanci organizace mimo aktivní činnost. Mezi takové jsou zařazeny ženy na mateřských či rodičovských dovolených, studenti i důchodci. Při zvolení výběru zaměstnanců z vnitřního trhu vyplývá několik výhod i nevýhod. Záleží však opět na predispozicích

potenciálních kandidátů, vybrané pozici a situaci v organizaci. Rozhodně se jedná o úspornější řešení ze strany organizace, náklady na školení a adaptaci nejsou tak finančně náročné. Zaměstnanci organizaci znají, orientují se v systémech a zavedených pravidlech, vedení organizace pro ně není cizí. Organizaci se tak vracejí investice vložené do vzdělávání zaměstnanců, a právě tohle může motivovat i ostatní, k vidině potenciálního kariérního rozvoje. Výhodou je i rychlost obsazení pozice, které mnohdy ve skutečnosti trvá několik měsíců od chvíle výběru zaměstnance až po ukončení adaptačního procesu.

K nevýhodám patří zejména omezený výběr zaměstnanců. Potenciálních uchazečů, kteří splňují specifické požadavky v organizaci nazbyt není příliš. Stejně tak dochází k odebírání zaměstnance, který plní své úkoly správně a je potřeba za něj vyhledat náhradního zaměstnance se stejně vhodným lidským kapitálem. Může docházet i tzv. rivalitě v kolektivu. Očekávání povýšení a neúspěšné naplnění, může vést k syndromu vyhoření. I když náklady jsou zde brány za výhodu, existují však zaměstnanci, kteří odvádějí správně pouze svoji práci, na kterou byli řádně zaučení a v případě změny činnosti potřebují opětovnou péči.

V případě výběru zaměstnanců z vnějšího trhu se jedná o potenciální zaměstnance z jiných firem. Mohou to být však i zaměstnanci nezaměstnaní, kteří aktivně hledají zaměstnání, studenti, kteří ukončili či očekávají ukončení studia a chtějí se začlenit do pracovního procesu a důchodci, kteří mají možnost se zapojit do zkráceného pracovního poměru. Patří sem však i zaměstnanci, kteří zaměstnání mají, jsou spokojení, ale disponují tak zajímavých a potřebným lidským kapitálem, že organizace o ně jeví značný zájem.

Mezi výhody potenciálních zaměstnanců vybíraných z vnějšího trhu patří široká škála výběrů dle vlastních požadavků organizace, nové vědomosti, předchozí zkušenosti, získané znalosti a schopnosti. V případě, že se jedná o prosperující organizaci, výhodou jsou i mnohem kvalifikovanější zájemci, které společnost přitahuje. Nový zaměstnanec na vyšší pozici disponuje snadněji získaným respektem, na rozdíl od povýšeného kolegy.

K nevýhodám lze zařadit finanční náročnost na školení, vzdělávací proces, adaptaci aj. Nový zaměstnanec z vnějšího trhu s sebou přináší do organizace nejistotu pro stávající zaměstnance v povyšování a v motivaci. Stávající zaměstnanci se mohou cítit mnohem více kvalifikovanější, nedochází tak k respektování dané osoby. Nový zaměstnanec vyžaduje vyšší finanční ohodnocení a nedisponuje s rozsáhlými znalostmi o organizaci natolik jako stávající zaměstnanec [2,6].

V případě, že je zaměstnavatel organizace rozhodnutý pro vnější trh potenciálních zájemců o pozici, je třeba tyto zájemce nějakým způsobem přilákat. K oslovení

potenciálních zaměstnanců mohou sloužit uvedené metody v níže vytvořené tabulce č. 3.1.

Tab.: 3.1 Přehled metod získávání zaměstnanců

Metoda	Výhody	Nevýhody
Sociální sítě, internet	V současné době velmi oblíbený způsob oslovení. Levné a rychlé. Rozsáhlé možnosti výběru.	Vyžaduje počítačovou gramotnost, nevhodný pro všechny typy zaměstnání a generačních rozdílů.
Webové stránky organizace	Osloví pouze vybraný soubor potenciálních uchazečů, kteří mají zájem o spolupráci. Je levný.	Omezený výběr potenciálních kandidátů.
Tisk (noviny a časopisy)	Tradiční a spolehlivý způsob, kde mohou nalézt potenciální uchazeči možné nabídky. Relativně rychlé oslovení. Možnost vlastních, firemních publikací.	Finanční i časově nákladný. Omezený prostor. Méně podrobný.
Personální agentury	Větší praxe a zkušenosti. Disponují databázemi potenciálních uchazečů. Rychlý proces. Pro organizaci ulehčení situace a méně práce s nábořem. Často dlouhodobá spolupráce s organizací a součástí týmu. Spolupráce se sociálními sítěmi a internetem.	Vysoké náklady, možnost nesplnění očekávání. Ztráta know how – častá potřeba začlenění agentury do organizačního systému.

Úřady práce	Přehled volných pracovních míst a databáze uchazečů. Nižší nároky na nabízené pozice.	Nabídky hůře placených zaměstnání. Omezený počet uchazečů.
Spolupráce se školami	Přehled o potenciálních uchazečích a jejich zaměření. V rámci studia možnost praxe a příprava na konkrétní zaměstnání.	Nedostatek potřebné kvalifikace, spíše teoretické znalosti, sezónní nástupy absolventů.
Oslovení vhodného jedince ze strany organizace	Přesně vymezené požadavky na zaměstnance. Výhodou pro potenciálního zaměstnance je zejména možnost diktování požadavků.	Finančně nákladné. Častá potřeba nabídnout zaměstnanci mnohem více. Omezený počet přesně definovaných zaměstnanců.
Doporučení současného zaměstnance	Levný proces. Nízké náklady. Odměna pro současného zaměstnance.	Kompenzace současnému zaměstnanci. Často problém s kvalifikací, nabídka práce tzv. přes známost.
Uchazeč sám projeví zájem	Žádné náklady na inzerci. Skutečný zájem o zaměstnání ze strany uchazeče.	Riziko vysokého počtu nevhodných uchazečů.

Zdroj: vlastní zpracování, [8].

V tabulce č. 3.1 jsou uvedeny všechny obvyklé způsoby získávání zaměstnanců. Je však důležitou neopomenout, že časem se jednotlivé metody stávají méně zajímavé a úspěšné. Taktéž záleží na typu a charakteru nabízené pozice a požadavku na vhodného kandidáta. Podstatou jsou i generační rozdíly, které také souvisí s typem a charakterem nabízené pozice. Příkladem mohou být současné mezinárodní IT společnosti, které se snaží nabírat mladé IT specialisty. Pro nabídky těchto pozic jsou vhodnou metodou spíše internetové portály personálních agentur, sociální sítě a webové stránky společností.

Naopak pro nábor lékařů s dvacetiletou praxí v oboru je typičtější způsob tištěná forma a využití pomoci známostí či telefonického kontaktu.

Dalším kritériem výběru správné metody jsou finanční možnosti organizace. Z tabulky je zřejmé, že některé metody patří spíše finančně náročnějším způsobům. Je zde třeba zvážit požadavky na potenciální uchazeče, potřeby organizace a možnosti vráceného zisku. Stejně tak je třeba zvážit, že fakt, který představuje výhodu pro potenciální zájemce o zaměstnání, nemusí představovat výhodu pro organizaci. Často se organizace setkávají právě s opakem. Obdobných kritérií, které je třeba zvážit ze strany personálního útvaru a managementu společnosti je celá řada, proto získávání a výběr zaměstnanců není snadný proces.

Jakmile organizace vybrala odpovídající metodu oslovení potenciálních zájemců, dochází k tzv. vyhodnocování odezvy na inzerát. Jedná se o způsob analýzy zpětných vazeb od oslovených uchazečů o zaměstnání. Analýza pomůže odhalit efektivnost nákladů vložených do metod a technik oslovení. Vhodným ukazatelem jsou vynaložené náklady v přepočtu na jednu odezvu či zpětnou vazbu od uchazečů [1,2,8].

3.4 Výběr lidských zdrojů

Jestliže organizace jako zaměstnavatel přilákala větší množství zaměstnanců s požadovanými charakteristikami, než bylo za potřebí, má možnost si vybírat dle různých kritérií. Výběr lidských zdrojů je dlouhý a složitý proces, který je však oboustranný. I když vypadá, že potenciální zaměstnanci si vybírá převážně organizace, není tomu tak. Během procesu výběru lidských zdrojů je představován lidský kapitál uchazeče stejně jako nabídka organizace. Uchazeč je prezentován svými vlastnostmi, znalostmi, vědomostmi, dovednostmi a schopnostmi, které od něj organizace očekává. Naopak organizace během výběrového procesu představuje uchazeči svoji nabídku týkající se náplně práce, benefitů, mzdového ohodnocení aj. tak, aby co nejvíce svou nabídkou zaujala uchazeče.

Právě výběr lidských zdrojů je klíčovým procesem, jak dostat správné lidi na správné místo. Záleží však na různých kritériích. Především jde o velikost organizace a potřebného počtu zaměstnanců. Důležité jsou také požadavky na uchazeče a typ pozice. Jiné metody a techniky výběru budou využity v případě hromadného náboru operátorů na linku či přijímání manažera a vedoucího týmu. Záleží také na finančních možnostech organizace. Některé metody výběru zaměstnanců mohou být časově i finančně náročné.

S tím souvisí i prostor, časové možnosti HR specialistů a zejména tlak obsazované pozice. Může se stát, že náhle opustí organizaci kvalifikovaný zaměstnanec, který je pro fungování konkrétní sekce důležitý, a tak výběrové řízení je realizováno v jiných krocích, než by tomu bylo u výběru zaměstnance jako náhradu v době plánované mateřské dovolené.

Obecný proces výběru lidských zdrojů znázorňuje klíčovou fázi formování pracovní síly organizace. Celý proces se odvíjí od uchazečů, kteří budou v tu danou chvíli k dispozici a kteří budou obsahem výběru [9].

3.4.1 Kritéria posouzení uchazečů

Vzhledem k tomu, že charakteristiky uchazečů, které se snaží každá organizace srovnávat, jsou neměřitelné a zpravidla nekvantifikovatelné, je potřeba nejprve sestavit jednotlivé skupiny kritérií, dle kterých budou uchazeči rozříděni. Není přeci možné srovnávat celou skupinu uchazečů, kteří disponují nepřehlédnutelnými rozdílnostmi mezi sebou. Kritéria posouzení uchazečů, jakožto potenciálních zaměstnanců organizace jsou rozdělena do sedmi skupin.

Nejprve se zaměření týká požadavků na obsazovanou pracovní pozici z hlediska odborné způsobilosti potenciálního zaměstnance. Jaké má studijní předpoklady pro vykonávání dané funkce, týkající se především úrovně a typu dosaženého vzdělání. Součástí je i příprava na zaměstnání nejen studijní ale také odborná. Zahrnuje praxi na obdobných pozicích, délku praxe, studijní stáží, zkušenosti v oboru aj.

Stanovení podstaty, která bude pro výběr uchazeče klíčová. Je potřeba určit, který typ nabízeného kapitálu bude právě ten, dle kterého bude rozhodnuto, že se jedná o adekvátního jedince na vybranou pozici. Stejně jako u všech ostatních kritérií záleží na typu pozice. U některých to může být právě vysokoškolské vzdělání, titul, praxe v oboru, atestace, státní zkoušky z jazyka, praxe ze zahraničí, maturitní vysvědčení aj.

Stanovení způsobu, dle kterého docílit vysoké úspěšnosti práce. Zde se jedná zejména o podrobný popis pracovního místa.

Tento bod může být považován za sloučení 2. a 3. kritéria. Jde o faktory, kterými disponuje uchazeč a zároveň nimi přispívá k vysoké úspěšnosti práce. Jsou to tzv. prediktory úspěšného výkonu, které lze v rámci výběrového řízení pouze předvídat. Nejsou zde obsaženy pouze charakteristiky z životopisů, ale týká také prvního dojmu uchazeče, v případě, že na něm záleží, zda je slučitelný s pozicí, důležitou roli mohou hrát i odpovědi v zadaném dotazníku, věková kategorie, hodnocení ve škole a spousta

dalšího, čím jedinec disponuje a může to pozitivně ovlivnit obsazovanou pozici a její činnosti.

Rysy osobnosti uchazečů. I když osobností je každý jedinec, v rámci výběrového procesu je důležité, aby jednotlivé rysy osobnosti uchazeče byly vyhovující činnostem a úkolům, které bude zahrnovat obsazovaná pozice. Týká se to především atypických požadavků dochvilnosti, podrobného zpracování úkolů, spolehlivosti, systematickosti, přizpůsobivosti aj. Zde jsou začleněny i generační třídy rozdílů, týkající se právě některých předsudků, ale také standardů, ze kterých jednotlivci vycházejí a jsou k nim od mala vedení. Příkladem může být postavení a názor k nadřízenému, tzv. ostré lokty, ambice aj.

Předposlední bod zahrnuje stanovení metod a technik, které budou napomáhat ke správnému rozhodnutí o potenciálních zaměstnancích.

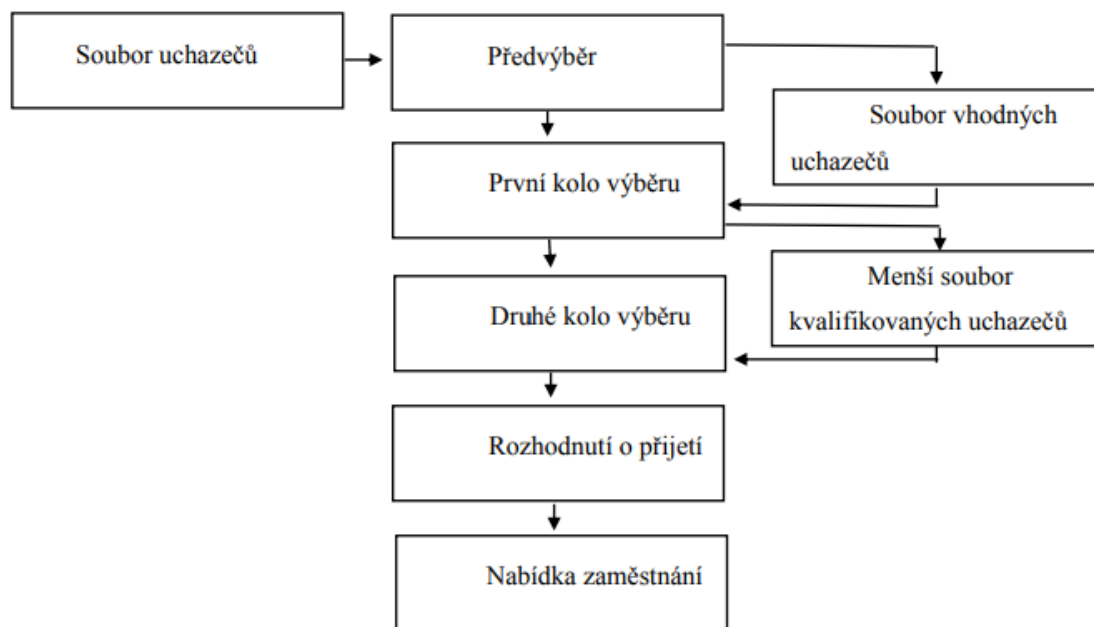
Posledním bodem je shrnutí a doladění všech předchozích bodů. Zejména zda uchazeč je vhodným kandidátem na pozici, zda nic nebrání ve výkonu činností a důležitým faktem je především názor uchazeče, týkající se právě jeho vlastního zájmu o nabízenou pozici.

3.4.2 Proces výběrového řízení

Body 1. – 6. jsou v zásadě spojené a na sebe navazující kritéria, která pouze upřesňují podrobné požadavky na potenciálního zaměstnance. Jestliže však existuje ze strany organizace takové upřesnění, dalším bodem je samotný proces výběrového řízení viz obr. 3.3. Ať už se jedná o jakéhokoliv potenciálního zaměstnance či různý typ obsazované pozice, obecný schéma procesu má pět obecných částí. Prvním z nich je tzv. předvýběr uchazečů. Jakmile dochází k obsazování často vyhledávané pozice, do výběrového řízení se přihlásí obvykle větší počet uchazečů, než je potřeba. I tato situace má své kladné a záporné strany. Pozitivní na tom je rozsáhlý výběrový soubor, ze kterého organizace může vybírat právě dle požadovaných kritérií, negativní je však vynaložený čas a zdlouhavý proces. Proto začátek procesu je spíše administrativní částí, ve které jsou uchazeči o pozici rozděleni do skupin dle pravděpodobnosti následujícího postupu. HR zaměstnanci a management dle stanovených kritérií rozdělí uchazeče do tří skupin. První skupinou jsou velmi vhodní kandidáti. Jsou to uchazeči, kteří nadmíru splňují stanovené požadavky a jsou ve směr vedením již vybráni. Druhou skupinu tvoří uchazeči, kteří buď to částečně splňují požadavky či splňují plně požadavky, ale nacházejí se u nich jisté nejasnosti o představě. Tito uchazeči jsou také zapojeni do výběrového řízení, často se stává, že právě uchazeči z dané skupiny umí HR specialisty a management mile překvapit.

Poslední skupinou jsou nevyhovující uchazeči, o které organizace nemá zájem, tito uchazeči nejsou vyzváni k následujícímu výběrovému řízení. Obvykle je jim zaslán odmítavý ale děkovaný dopis za zájem o organizaci.

Obr.: 3.3 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: [8, s. 58]

Druhou částí výběrového procesu je první kolo výběru, které slouží ke zúžení výběrového souboru uchazečů, aniž by organizaci unikl adekvátní kandidát. Během prvního výběrového kola mohou být vybráni dva či více kandidátů. Často se stává, že z prvního kola mohou být přijímáni do organizace i dva uchazeči. V průběhu se některý z nich může projevit jako vhodný kandidát na pozici, která v současné době nebyla obsazována. V této části procesu jsou obvykle využívány metody jako je rozhovor, test a případová studie. Jsou vybírány takové typy metod, které dokážou odhalit co nejvíce potřebných informací o uchazeči ať už odborné či vlastnosti a charakter.

Třetí částí je druhé kolo výběrového řízení, ve kterém probíhá podrobnější poznání uchazeče. V současné době je velmi oblíbenou využívanou metodou právě assessment centre. Probíhá zde simulované sloučení uchazeče s popisovanou pozicí. Je zde zjišťováno, zda uchazeč je vhodným kandidátem, jestli nemá problém s klíčovými úkoly pro obsazovanou pozici či jeho chování nějakým způsobem nenarušuje průběh plnění. Často organizace využívají první kolo výběrového řízení pouze k oslovení uchazeče telefonicky a zjišťují, jestli má jedinec stále zájem a případně, že jej osloví,

dochází k otázce, jestli se může dostavit do druhého výběrového kola. Proto druhé kolo výběrového řízení bývá obvykle rozsáhlejší a někdy může trvat až několik dní. Záleží na typu pozice, velikosti organizace a finančních možnostech, které budou do výběrového procesu vloženy jako náklady.

Čtvrtou částí procesu je rozhodnutí o přijetí kandidáta na vhodnou pozici. V tuhle chvíli HR specialisté a management organizace disponují velkým množstvím informací o jednotlivých uchazečích. Během prvního a druhého kola výběrového řízení každý ze zúčastněných osob měl u sebe vlastní formulář, do kterého zapisoval hodnotící poznámky k jednotlivým uchazečům. Obvykle je formulář standardizovaný a všechny zúčastněné osoby mají stejný obsah, do kterého značí bodové hodnocení u jednotlivců. Často je využíváno bodové hodnocení, hodnocení párové či metoda zatřídění. Dle výsledků bodového hodnocení jsou kandidáti seřazeni podle předem stanovených kritérií, kde první kandidát splňuje procentuálně největší množství požadavků. Při využití metody zatřídění jsou uchazeči zařazeni do skupin dle vyhovujících parametrů. Při hodnocení odpovídá zúčastněná osoba buď ano či ne a kandidáti jsou označeni do skupiny plně vyhovující, vyhovující, méně vyhovující nebo vyhovující na jinou pracovní pozici. Během konečného posouzení o rozhodnutí přijetí by měly zúčastněné osoby brát v potaz i konečný a celkový dojem na kandidáta a dle všech dostupných parametrů se společně shodnout a rozhodnout o přijetí. Ne však vždy je ukončení jednoduché i ze strany zúčastněných, ne vždy je v kompetenci hodnotitelů se shodnout na jednom kandidátovi. Často se stává, že jsou v danou chvíli přijímáni do organizace oba nejvhodnější uchazeči o zaměstnání, kdy jednomu z nich je nabízena obsazovaná pozice a druhému je buď to vytvořená nová nebo je přijat právě na oddělení k druhému nadřazenému [1,8].

Poslední částí procesu výběrového řízení je zaslání nabídky zaměstnání uchazečům. Jestliže během předchozích kol byl vybrán vhodný kandidát, nebrání HR specialistům a managementu nic v jejich kontaktování a znovu oslovení. Je potřeba uchazeče oslovit všechny tedy i ty, kteří neuspěli. První se však oslovují ti úspěšní, mohlo by se stát, že během výběrového procesu měli nabídek a výběrových řízení více a rozhodli se pro jinou organizaci, v tomto případě by organizace volila zástupce, kandidáta, který byl v pořadí druhý. V případě, že vybraný uchazeč souhlasí s nabídkou, dochází k domluvě a osobní pozvánce k podepsání předem domluvené smlouvy a zařazení do pracovního procesu a adaptace. Nezvoleným uchazečům se s politováním oznamuje, že v současné době byl některý ze zúčastněných kandidátů pro tentokrát lepší s výsledky ve

výběrovém řízení, ale že kontakty si organizace ponechává a v případě otevření stejné či obdobné pozice jej bude kontaktovat [5,8,9].

3.4.3 Zdroje informací

Organizace k výběrovému řízení potřebuje znát co nejvíce klíčových informací o uchazečích. K získání těchto informací slouží dotazníky, elektronické životopisy, biodata a v některých případech motivační dopisy. Dotazníky mohou být zadávány uchazečům v různých fázích výběrového procesu. Uchazeč se s nimi může setkat již u elektronické odpovědi na inzerát, může být na ně odkázat při prvním telefonickém kole výběrového řízení a také jej může obdržet již při vstupu do organizace před pohovorem. Dotazník organizaci zaručuje získání odpovědí na klíčové otázky, které slouží jako síto mezi ostatními uchazeči. Dotazník obsahuje standardizované informace o jednotlivých uchazečích a poskytuje vhodně strukturovanou základnu pro třídění dle vhodnosti. Na rozdíl od dotazníků, životopisy obsahují celou řadu různorodých informací o uchazečích. Záleží na jednotlivcích, jaké údaje organizaci poskytne, a ne u všech je jejich znalost organizaci užitečná. Proto existují PC programy, které online generují klíčové informace o uchazečích a ty ostatní vynechávají. Poté je mnohem snadnější pro HR specialisty vybírat mezi kandidáty, když se nemusí prodírat spoustou nadbytečných informací nepotřebných pro obsazovanou pozici. Počítačový systém využívá umělou inteligenci, která dle předchozího nastavení eliminuje nevhodná data a soustředí se pouze na ta klíčová, jako jsou typy kvalifikace, školní vzdělání, dosavadní zaměstnání, pracovní funkce a další potřebné údaje.

Obdobným způsobem funguje sběr biodat. Jedná se o souhrn detailních informací o uchazečích z životopisů, které korespondují s kritérii výběru pracovníků. Jednotlivé položky biodat jsou tvořeny demografickými údaji, nejvýše dosaženým vzděláním, dosavadním zaměstnáním, pracovními zkušenostmi, mimopracovními funkcemi, faktory motivace a aktivitami volného času. Položky mohou být roztříděny dle vlastního uvážení hodnotitelů. Každý jednotlivý soubor biodat má přidělenou bodovou škálu podle prioritní potřeby na obsazovanou pozici. Škála bodů je označována za biodatový dotazník, který obsahuje detailní popis každé položky ke snadnějšímu bodování.

Často používaným je i motivační dopis, který některé společnosti vyžadují spolu se strukturovaným životopisem. Motivační dopis naopak od předchozích zdrojů obsahuje nespočet informací o uchazeči. Bývá využíván v době, kdy společnosti si mohou dovolit časové zatížení právě čtením těchto dopisů jednotlivých uchazečů. Strukturovaný

životopis obsahuje pouze obecný přehled informací o rozvoji jedince během let. Kdežto motivačním dopisem může uchazeč společnosti sdělit důvody, proč právě on by měl být pozván na výběrové řízení, jaké má predispozice k vykonávání právě obsazované pozice, jaký je člověk, které z jeho vlastností jsou potřebné pro společnost, jaké má ambice a odhodlání stát se součástí společnosti. HR personalisté či management z motivačního dopisu mohou poznat i styl vyjadřování, komunikace, další nezmíněné vlastnosti jedince a styl prezentování sama sebe.

3.4.4 Metody výběru

Metod, které slouží k výběru potenciálního zaměstnance je spousta, avšak žádná nezaručí úspěšnost vybraného kandidáta. Každá z metod výběru je zaměřena na rozdílné parametry jedinců, proto je vhodné metody kombinovat. Záleží však na typu obsazované pozice, počtu přihlášených uchazečů, finančních možnostech a časového zatížení organizace. Mezi často využívané metody patří:

- zkoumání životopisů,
- výběrový rozhovor,
- výběrové testy,
- assessment centre,
- grafologie,
- reference [8].

Životopisy jsou jedním ze zdrojů informací o kandidátech. Jejich zkoumání je předmětem zahájení výběrového procesu. Záleží na organizaci, který typ životopisů od uchazečů zvolí. Typ životopisu se také odvíjí od obsazované pozice a charakteru organizace. Jedinci tak mohou vybírat mezi klasický, strukturovaným a tzv. europassem. Životopisy mohou být doprovázeny motivačními dopisy či pouhým dopisem, který je součástí příkladného emailu. Strukturovaný životopis patří mezi oblíbené. Pro uchazeče není složité doplnění svých vlastních údajů do standardizované podoby, obvykle dle chronologické posloupnosti. Stejně tak pro organizace je snadné jeho vyhodnocení a vyhledání potřebných údajů. V případě, že se jedná o mezinárodní organizaci, HR specialisté vyžadují tzv. europass, který disponuje několika částmi. Stejně jako strukturovaný životopis zahrnuje standardizovanou část, do které uchazeči doplní své údaje v cizím jazyce tak, aby s nimi mohla disponovat mezinárodní organizace. Europass se skládá z částí životopisu, motivačního dopisu, dodatku k osvědčení, dodatku

k diplomu, mobility, jazykového pasu a evropského pasu dovedností. Dle uvedených částí je europass standardizovaný dle evropských norem. V současné době je oblíbený mezi zaměstnavateli i životopis online tzv. LinkedIn, který má podstatu obdobnou. Jeho vyplnění online je snadné, často aktualizované a pro zaměstnavatele není problém oslovit potenciální zaměstnance s vhodnými požadavky [1,8].

Životopisy jsou obvykle kombinovány i jinými metodami. Údaje v životopise nejsou často postačující pro zaměstnavatele, proto je vhodné využívat kombinaci dalších metod, která zaměstnavatele s uchazečem osobně seznámí. Příkladem jsou výběrové rozhovory. Existuje celá řada typů rozhovorů. Záleží na počtu nejen uchazečů, ale také na počtu tazatelů, na míře strukturovanosti a na zaměření. Podstatné je pro organizaci mít povědomí o tom, co se stává klíčovou informací, ke které prostřednictvím otázek se snaží tazatelé přijít. Důležitá je i fáze výběrového procesu, ve které se rozhovor nachází. V případě, že se jedná o počáteční fázi, může být rozhovor zaměřen na odbornou tematiku související s obsazovanou pozicí, nebo se snaží personalisté pouze ujistit, zda se shoduje uchazeč s jedincem, který zaslal životopis. Pokud je rozhovor součástí závěrečné fáze výběrového procesu, obvykle se jej účastní nejen personalista, ale také přímý nadřízený či zaměstnanec na obdobné pozici. Cílem je vzájemné poznání a umožnění přímým nadřízeným vyjádřit se k uchazeči jako ke svému potenciálnímu kolegy či podřízenému.

Během výběrového rozhovoru často dochází k hodnotitelským chybám, kterých se dopouští hodnotitelé, aniž by se je mnohdykrát uvědomovali. Mezi ty nejčastější patří níže uvedené.

- Haló-efekt, ke kterému dochází ve chvíli, kdy některé z předností uchazeče jsou na tolik výrazné, že hodnotitel nevnímá ostatní parametry a charakteristiky, které ne vždy mohou být pozitivní.
- Předsudky neboli diskriminace, se kterou se určité skupiny jedinců setkávají často. Postup ve výběrovém řízení by měl být ovlivněn pouze kapitálem, se kterým jedinec přichází a který společnosti nabízí. Během rozhovoru má být pohlíženo na každého jedince stejným metrem, nikoliv jej přiřazovat dle vlastního uvážení do skupin, aniž by měl možnost se vyjádřit.
- Rychlý úsudek vzniká ve chvíli, kdy byl na uchazeče vytvořen určitý názor tazatelem či hodnotitelem a není umožněno vyvrácení domněnky. Obvykle vzniká v rozhovoru během prvních minut a neumožňuje příležitost získat širší rozsah informací.

- K efektu zrcadla dochází ve chvíli, kdy mezi uchazeči je alespoň jeden, který se nějakým způsobem podobá hodnotiteli. Hodnotitel tomuto uchazeči přisuzuje více pozitivní odezvy než ostatním.
- Série uzavřených otázek využívají někteří hodnotitelé v příliš velkém počtu, rozhovor je pak formální a může připomínat výslech či atmosféru zkoušky. Pro uchazeče se rozhovor stává nepříjemný a dochází z jejich strany ke krátkým odpovědím, ze kterých není možné získat dostatečný úsudek.
- Často chybnými jsou i položené otázky ze strany tazatelů tzv. sugestivní, které svou větovou stavbou napovídají uchazeči k dané odpovědi, kterou tazatelé očekávají, proto tyto odpovědi jsou označovány jako neobjektivní [1,8,9].

Stejně jako zkoumání životopisů, tak i rozhovory doprovází výběrové řízení různé druhy testování uchazečů. Testy, které uchazeči obdrží na začátku výběrového řízení jsou obvykle testy psychologické, které zahrnují mentální a osobnostní testy. V rámci testů mentálních se personalisté zajímají o úroveň inteligence uchazečů, v testech osobnostních je uchazeč zkoumán v oblasti osobnostní typologie. V těchto druhích testů není možná žádná chybná ani správná odpověď. Nejedná se o testy výkonové ani znalostí, ale naopak zjišťují, jakou má uchazeč povahu a zda je vhodná k výkonu obsazované pozice. Osobnostní testy buďto obsahují náhodně vybrané odpovědi a uchazeči vybírají ty, která je jim nejbližší, nebo jsou tzv. projektivní, ve kterých je využita projektivní technika nahaných situací a následných reakcí. Uchazeč tak vybírá z odpovědí, která nejlépe vystihuje jeho reakci na daný konflikt. Tento typ testů může zahrnovat kresbu stromu, postavy, čáry života a analýzu rukopisu. V případě, že organizace zvolí rozsáhlé výběrové testování uchazečů, je podmínkou účast specializovaných psychologů, kteří dokážou výsledky správně vyhodnotit a následně je adekvátně předat uchazečům. Při aplikaci osobnostních testů v rámci výběrového procesu musí splňovat určitá kritéria, jimiž jsou validita, která zaručuje platnost daných testů. Reliabilita zajišťuje spolehlivost aplikace těchto testů a jejich výsledků. Což znamená, že jsou zajištěni příslušní tazatelé a hodnotitelé. Objektivita, která zaručuje samotný postup testování, stejně jako hodnocení výsledků a jejich interpretace nezávisí na osobě, která tyto činnosti provádí. V poslední řadě je kritériem standardizace pro všechny uchazeče bez výjimky, při účasti specializovaných příslušníků a potřebných parametrů [1,2,8].

Jednou z nejsložitějších, časově a zejména finančně náročnějších metod výběrového řízení je tzv. assessment centre, také označováno jako hodnotící centrum.

Vyznačuje se spoluprací personalistů, psychologů, přímých nadřízených i některých klientů v organizaci, kdy tito jedinci jsou označováni za tzv. hodnotitele uchazečů, kteří se výběrového řízení účastní. Assessment centre často bývá realizováno s doprovodnými výběrovými technikami jako jsou rozhovory, testy, pohovory aj.

Na základě vhodných předpokladů ze životopisů jsou kandidáti o obsazovanou pozici pozváni na výběrové řízení, které se odehrává buď to v areálu organizace či externím prostředí. Tento typ výběrového řízení na rozdíl jiných metod trvá obvykle jeden celý den, v některých případech se skládá i z několik dnů a uchazeči jsou tak pozváni i na prodloužené pobyty, záleží však na organizaci a typu obsazované pozice. Assessment centre se skládá z několika fází, v první fázi jsou uchazeči vyzváni k prezentaci organizace z jejich strany. Hodnotitelé tak zjišťují nejen způsob komunikace, interpretace, ale také zájem a informovanost o organizaci. Více náročnou fází jsou případové studie, se kterými se jednotlivci vypořádávají individuálně či ve skupinách. V těchto situacích je odhalována jejich angažovanost, aktivita, spolupráce, iniciativa, samostatnost, spontánnost a improvizace. Uchazeči jsou vystavováni stresu a simulaci různých pracovních činností. V některých případech jsou vytvářeny simulace se současnými klienty organizace, uchazeči se dostávají do pozic zaměstnanců organizace a jejich úkolem je řešení aktuálních problémů. Většina organizací vyžaduje schopnost určité úrovně cizích jazyků, a proto některé prezentace probíhají právě v cizích jazycích, obvykle se jedná o prezentace vlastní osoby. V předposlední fázi se uchazeči setkávají s testováním. Ve většině případů se jedná o testy inteligentní, psychologické, mentální a odborné způsobilosti. Testování je samostatnou fází, někdy se však objevuje jako součást případových studií. Poslední část assessment centre se zpravidla týká pohovoru s přímým nadřízeným, ve kterém jsou uchazeči jednotlivě seznámeni s problematikou obsazované pozice, s funkcí, s činnostmi a se způsobem jednání. Přímý nadřízený má tak možnost vytvořit si subjektivní názor na všechny uchazeče individuálně [1].

V případě výběru assessment centre je důležité zejména vhodně vybrat hodnotící účastníky. Optimální počet hodnotitelů jsou 4, kteří při pozorování modelových situací pracují nezávisle. Obvykle se jedná o personalisty, současné zaměstnance na obdobných pozicích, přímí nadřízení a psychologové. Záleží na typu pozice a náročnosti assessment centre.

V průběhu pozorovatelé hodnotí uchazeče a jejich chování při jednotlivých činnostech. V souvislosti s typem assessment centre spolupracují pozorovatelé

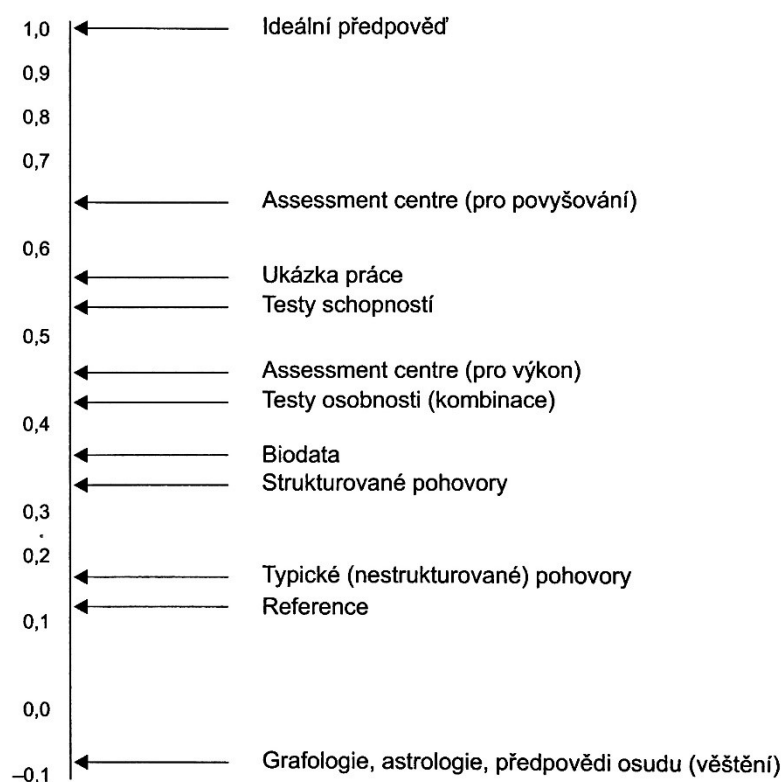
samostatně, v ojedinělých případech vytváří skupiny. Mezi hodnotící aspekty patří zejména schopnosti, dovednosti, potenciál, reakce a projevy chování účastníků. Metoda umožňuje identifikovat silné a slabé stránky a porovnat výkony jednotlivců. Výhodou je možnost vzájemného srovnání a porovnání více uchazečů najednou. Každý z uchazečů je o svém výkonu následně dostatečně informován i v případě, že není vhodným kandidátem pro obsazovaný typ pozice. I když je metoda assessment centre časově a finančně náročná, stále patří k velmi oblíbeným mezi personalisty, obdobný typ využívají i během pracovního procesu, pouze pro kontrolu výkonů jednotlivých manažerů, nebo při obsazování pozice zaměstnanci z prostředí organizace.

Mezi jednotlivé fáze výběrového řízení může být zahrnuta i tzv. grafologie. Prostřednictvím grafologie lze určit charakter a psychické vlastnosti jednotlivců. Metoda patří spíše mezi odhadované způsoby pozorovatelů, kteří dle typu písma, jeho sklonu, velikosti a šířky hodnotí jednotlivé uchazeče a doplňují tak ostatní metody a techniky v průběhu výběrového řízení. O něco zajímavější ve výběrovém řízení jsou reference od spolehlivé osoby. Průběh je odlišný, obvykle personalisté od uchazečů obdrží dopis psaný jejich nadřízeným v předchozím či současném zaměstnání, nebo si je personalisté sami vyžádají telefonicky přímo u zaměstnavatele. Často jsou informace zkreslené, obohacené vlastními domněnkami a názory zaměstnavatelů, proto získané informace je vhodné využít pouze jako doplnění životopisných údajů.

3.4.5 Kriteriační validita metody a spolehlivost

V některých organizacích personalisté vybírají metody a techniky výběrového řízení dle vlastního úsudku a slučitelnosti s obsazovanou pozicí. Existuje však míra, díky níž lze zkontrolovat vhodnost vybrané metody. Míra validity pojednává o tom, zda je skutečně měřeno to, co měřeno má být a je-li to měřeno úspěšně či neúspěšně. Obecnou validitu lze rozlišit dle tří druhů na obsahovou, teoretickou a kriteriační. Obsahová míra validity udává, do jaké míry měření skutečně reprezentuje dané vlastnosti a kvality. Teoretická již dle názvu se zabývá teoretickými aspekty měření. Kriteriační validita posuzuje shodu výsledků s nějakou kriteriační proměnou či měřením, které je již v praxi ověřené jako standard. Z časového hlediska lze kriteriační validitu rozdělit na souběžnou či predikční. Jedná-li se o validitu souběžnou, porovnávací kritérium je k dispozici ihned. Na rozdíl od predikční, srovnávací kritérium je k dispozici až v budoucnosti [8].

Obr. 3.4 Přesnost některých metod výběru pracovníků



Zdroj: [1, s. 363]

Metody výběrového řízení mají různou predikční validitu. Zdali se jedná o úspěšný či neúspěšný výběr vhodného uchazeče lze posoudit dle budoucího vývoje. Výsledky zvolených metod výběrového řízení lze obvykle posuzovat dle pracovní výkonnosti, nebo hodnocení práce nadřazeným nově přijatého zaměstnance, tudíž srovnatelným kritériem v predikční validitě je výkonnost jednotlivce. Validita je zjišťována prostřednictvím korelačního koeficientu. Dle hodnoty koeficientu lze predikovat vhodnost volby metody ve výběrovém procesu. Koeficient 0,1, znamená, že neexistuje žádný vztah mezi dosaženými výsledky ve zvolené metodě a pracovním výkonem. Naopak je tomu koeficient 1,0, který potvrzuje 100 % shodu a udává správnou volbu metody v rámci výběrovým řízením [8].

Obr. 3.5 Členění metod výběru dle jejich predikční validity

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
Dokumenty uchazeče – 0,14	Test inteligence – 0,27–0,61
Nestrukturovaný rozhovor – 0,14	Životopisný dotazník – 0,37
Test osobnosti – 0,15	Zkušební doba – 0,44
Grafologie – 0,2	Strukturovaný rozhovor – 0,40
Posudky a reference – 0,26	Assessment centre (AC) – 0,45
	Výkonový test – 0,45

Zdroj: [8, s 65]

Koeficienty predikční validity jsou odlišné i při hodnocení stejných metod. Vysvětlením toho je volba srovnávacího kritéria a samostatně zvolený program vybrané metody. Je však potvrzeno, čím detailněji je rozpracována osobnost uchazeče, tím je vyšší pravděpodobnost získat adekvátní hodnocení pro následné srovnání s ostatními.

3.4.6 Hodnocení úspěšnosti výběrového procesu

Některé metody výběrového řízení jsou nejen časově ale zejména finančně náročné pro organizaci, proto je třeba výběr zaměstnanců hodnotit z hlediska efektivnosti. Existuje celá řada ukazatelů, dle kterých lze vyhodnotit úspěšný výběr zaměstnanců. Některé organizace zakládají na zvýšené efektivnosti, proto jejich součástí jsou skupiny HR specialistů, kteří se snaží prostřednictvím nové technologie přijít k dosažení zvýšené efektivnosti ve výběrovém procesu. Srovnávanými ukazateli je zejména počet kandidátů, kteří zasílají své životopisy a následný počet pozvaných uchazečů k výběrovému pohovoru. Klíčovým kritériem je spokojenost nadřízeného s přínosem ze strany zaměstnance pro organizaci. V rámci nákladů je uváděna i doba zaměstnání v dané organizaci, zda se investice vložená do výběrového procesu zaměstnance vyplatila či nikoliv. Dalšími kritérii vhodných pro hodnocení efektivnosti dle Horváthové a kol. jsou:

- počet realizovaných rozhovorů k počtu zaslaných nabídek uchazečům,
- počet zaslaných nabídek k počtu přijatých uchazečů,
- počet nově přijatých uchazečů k počtu hodnocených uchazečů,
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa,
- počet dní absence zaměstnance k celkovému počtu pracovních dnů,
- celkové náklady vynaložené na získání a výběr zaměstnanců k celkovému počtu přijatých zaměstnanců [1,8].

3.5 Přijímání zaměstnanců

Mezi poslední fáze v rámci výběrového procesu patří přijímání zaměstnanců a následná adaptace v organizaci. Proces přijímání zaměstnanců je poměrně kratší, než samotný výběr ale také obsahuje několik po sobě jdoucích procedur, které je nezbytné vykonat před nástupem nového zaměstnance do organizace. Jakmile je uchazeč obeznámen s úspěšnými výsledky výběrového řízení, je mu zaslána v blízké době nabídka práce, která obvykle obsahuje náležitosti předem domluvené během pohovoru s personalistou či přímým nadřízeným. V případě, že uchazeč souhlasí s podmínkami, stává se z něj neoficiální cestou nový zaměstnanec společnosti, který se nejprve musí společně s personalistou podílet na některých činnostech [8].

V první řadě je potřeba získat potřebné dokumentace pro vstup do nové organizace. Jednou z nich je zdravotní dokumentace od obvodního lékaře, který potvrdí zdravotní způsobilost k výkonu dané činnosti. Některé organizace mají vlastní partnerské lékaře nebo přímo ordinace v sídle působení organizace. Záleží na počtu zaměstnanců a způsobu vlastního zajištění zdravotní péče ze strany organizace. Potřebnou dokumentací je i tzv. zápočtový list z předchozího zaměstnání, který vyžaduje mzdové oddělení nové organizace. Některé organizace žádají uchazeče i o písemný výpis z rejstříku trestu, jiné si tyto dokumentace vyřizují online, obdobným způsobem probíhá zajištění sociálního a zdravotního pojištění v pojišťovnách. Dle požadavků obsazované pozice je třeba vytvořit kopii vysokoškolských diplomů, vysvědčení či výuční listy a jinou dokumentaci týkající se absolvovaného kurzu či jiného vzdělávání.

Jakmile je nový zaměstnanec připraven s veškerou dokumentací, dochází k domluvě termínu k podpisu smlouvy a jiných dodatků. Důležitou formální složkou je právě pracovní smlouva, která dle pracovního práva disponuje těmito podmínkami:

- druh práce, který bude zaměstnanec vykonávat,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce [8].

Dalšími náležitostmi jsou zejména práva a povinnosti zaměstnance, zvláštní požadavky plnění, zásady zachování mlčenlivosti, identifikační údaje obou stran, údaje o výpovědních lhůtách, časové rozvržení pracovního týdne, údaje o kolektivních smlouvách, čerpání benefitů, výhody a ostatní podmínky, na kterých se zaměstnavatel s novým zaměstnancem domluvili. Součástí podpisu smlouvy je mzdový odhad, který bude

náležet zaměstnanci za vykonání dané práce. Odhad zpravidla bývá doplněn o odměny, variabilní složku, prémie, osobní ohodnocení a jiné výhody, na kterých se zaměstnavatel se zaměstnancem domluvili.

Celý proces přijímání zaměstnanců je proces dvou stran, veškeré potřebné náležitosti probíhají vzájemným souhlasem a domluvou mezi zaměstnancem a organizací. Jakmile jsou vyřešeny potřebné administrativní náležitosti, dochází k adaptaci a začlenění zaměstnance do společnosti.

4 Charakteristika společnosti

Tato kapitola zahrnuje v první polovině veškeré informace týkající se klíčové společnosti od jejího vzniku až po současnou podobu, nabízené služby klientům a jejich přednosti. Druhá polovina kapitoly pojednává o organizační struktuře zaměstnanců společnosti, personálním oddělení a přehledu o tom, jak ve společnosti probíhá výběrové řízení s potenciálními zaměstnanci. Vzhledem k existující dohodě o zachování mlčenlivosti a ochranně interních informací je v celé diplomové práci klíčová společnost označována za společnost XY.

4.1 Vznik společnosti

Společnost XY poskytuje své služby klientům jako nestátní zdravotnické zařízení již od roku 2005. V průběhu vývoje společnost často obměňovala poskytované služby klientům. Primárním záměrem vzniku společnosti XY byl podnět vyvolán ze strany jednotlivých lékařů, kteří poskytovali služby svým pacientům individuálně. Byla potřeba vytvořit sdružení, ve kterém mohou navzájem spolupracovat a poskytovat svou péči ostatním společně. Primární záměr se zdařil a založení společnosti bylo schváleno. Nejprve docházelo k poskytování preventivní péče obvodními lékaři zaměstnancům jiných společností, které zažádali o spolupráci. Začátkem docházelo k příjezdům jednotlivých zaměstnanců k lékařům do ordinací. Při větším počtu zaměstnanců v partnerských společnostech bylo zahájeno budování ordinací přímo v areálu společností. Postupně byl vybudován komplex několika ordinací v areálech výrobních závodů po celé České republice. V současné době společnost spolupracuje s celou řadou lékařů, kteří buď to přímo sídlí v nově vybudovaných ordinacích či pouze dojíždí na zadaná působiště.

4.2 Představení společnosti

Tím, že se již od počátku jedná o nestátní zdravotnické zařízení, nejsou služby a poskytované produkty hrazeny pojišťovnami. Klienty jsou pouze výrobní společnosti, které disponují více než pěti sty zaměstnanci. Jakékoliv poskytované služby jsou předem dohodnuty a prostřednictvím rozpočtu schváleny. Společnost XY se tak stává všem svým klientům partnerem a snaží se přispět ke vzájemnému rozvoji. Charakteristika společnosti je individuální a rozdílná v závislosti na svých klientech. Vždy se snaží vyhovět všem požadavkům, a proto i nabízené služby a produkty jsou různorodé. V současné době společnost XY spolupracuje s dvanácti výrobními závody. Největšími klienty jsou automobilové, potravinářské, farmaceutické, logistické a papírenské průmysly, včetně

strojírenství. U všech větších klientů provozuje společnost své ordinace či prostory v pronájmu, které slouží lékařům a zdravotnickému personálu k výkonu odborné činnosti. V případě, že se jedná o klienty menší s nižšími počty zaměstnanců, jsou k nim lékaři pravidelně zasíláni nebo zaměstnanci klientů vyhledávají smluvní lékaře v jejich ordinacích. Veškeré podrobnosti týkající se poskytovaných služeb závisí na domluvě s klienty, finančním rozpočtu a možnostech společnosti XY.

4.2.1 Služby poskytované klientům

Primárním důvodem vzniku společnosti bylo poskytování preventivní péče zaměstnancům výrobních závodů. Odborně nazýváno pracovnělékařská či závodní péče obvodními lékaři. Od roku 2013 všichni zaměstnavatelé mají povinnost dle novely právní úpravy zákona o specifických zdravotnických službách, mít vlastního poskytovatele pracovnělékařských služeb pro své zaměstnance. Pracovnělékařské služby zabezpečují zaměstnancům dle kategorizace výkon pravidelných, vstupních, mimořádných a výstupných prohlídek. Cílem těchto prohlídek je předcházení různým onemocněním a šíření onemocnění na pracovišti, ochrana zaměstnanců před zdravotními problémy odvíjející se z typu zaměstnání a celková ochrana zdraví.

V rámci pracovnělékařských prohlídek společnost XY poskytuje svým klientům preventivní očkování dle požadavků. Očkování obvykle zahrnuje vakcíny proti chřipce a žloutence. Zdravotnický personál společnosti XY poskytuje klientům nepřetržitý zdravotnický dohled a nápomoc s pracovními úrazy. Vzhledem k tomu, že většina smluvních lékařů společnosti XY pracují i obvykle ve státních nemocnicích, lze říct, že existuje přednostní péče v případě vzniku krizových případů. V případě zájmu klienta se zdravotnický personál stará o činnosti spojené s doplňováním lékárníček na pracovišti, školení první pomoci a předcházení vzniku úrazů na pracovišti, společně s HR specialisty se podílí na vytváření simulací krizových situací, vytvářejí videa a plakáty, které zachycují správné zacházení s přístroji a pracovními pomůckami.

Mimo lékařské prohlídky poskytuje společnost svým klientům nadstandartní péči v podobě kardiologů a neurologů po celé České republice. Zejména v administrativní části se nacházejí zaměstnanci stále u svých stolů a pracují někdy i více než osm hodin u počítače a neustále zatěžují své zápěstí, které pak trpí syndromem karpálního tunelu. Stejně tak se potýkají operátoři u výrobních linek s křečovými žilami, které vznikají z neustálého zatěžování dolních končetin bez odpočinkového postoje u přístrojů. Nejen

z těchto důvodů jsou klientům a jejich zaměstnancům k dispozici neurologové, kteří dohlížení na správnou prevenci a případně doplňují postižení léčbou.

Většina klientů zaměstnává zaměstnance věkové kategorie 50 +, kteří vykonávají stejně fyzicky náročnou práci jako mladší generace. V těchto případech společnost nabízí prevenci a dohled ze strany kardiologů, kteří vykonávají vyšetření EKG právě těmto rizikovým skupinám. V poslední době o nadstandartní péči má zájem mnohem víc klientů, než tomu bylo doposud, tedy mezi poskytovanými službami zaujímá přibližně 15 %, viz. tabulka č. 4.1, kde lze vidět v jakém rozsahu nabízí společnost XY své služby klientům, a o které služby je největší zájem.

Tab.: 4.1 Procentuální odhad nabízených služeb

Služby	Procentuální vyjádření
Pracovnílékařské prohlídky	50 %
Nadstandartní péče	15 %
Rehabilitace	15 %
Doplňkový program	5 %
Stomatologie	10 %
Psychologie	5 %

Zdroj.: Vlastní zpracování.

K rozšířeným službám spadá i nabízená rehabilitace, která zahrnuje kompletní péči fyzioterapeutů. V posledních letech patří tato služba k hojně poptávaným ve výrobních závodech. Ať už se jedná o zaměstnance s fyzicky náročnou prací ve výrobních podnicích či administrativní pracovníky za stolem u počítačů, je potřeba dbát při každém pohybu i setrvání na správné držení těla a myslet tak na své pohybové ústrojí, které věkem oslabuje a potřebuje péči přizpůsobenou pravidelnými cviky. Rehabilitační lékaři a fyzioterapeuti společnosti mají na starost nejen prevenci a péči o pacienty, ale také se podílejí společnými silami na správné ergonomii a přizpůsobení pracovního místa na míru zaměstnancům. Poskytování vzdělávacích kurzů, školení, prezentací a nápomocných letáků či manuálů také spadá mezi činnosti fyzioterapeutů.

Oddělení rehabilitace umožňuje komplexní léčbu onemocnění a úrazů pohybového aparátu. Ordinance jsou vybaveny moderními elektroléčebnými přístroji a u

fyzioterapeutů probíhá pravidelné vzdělávání prostřednictvím kurzů. V případě, že rehabilitace vzbudí zájem u klienta, ordinace jsou vybaveny dle jejich potřeb elektroterapií, magnetoterapií, ultrazvukem, rázovou vlnou a lymfodrenáží. Fyzioterapeutky poskytují pacientům terapie, které zahrnují dle domluvy s rehabilitačním lékařem manuální lymfodrenáže, měkké techniky, plynové injekce a veškerou péči spojenou s jejich diagnózou. K doplnění prevence pohybového ústrojí rehabilitace zahrnují i fitness prostory, které slouží zaměstnancům k pravidelnému pohybu s nápomocnou trenérkou prostřednictvím kruhových tréninků, pilates, cvičení s bosu a jógy. Tyto dominanty rehabilitačních center jsou prezentovány a nabízeny i jako benefity v rámci pracovněprávních vztahů zaměstnancům.

Pravidelná prevence zahrnuje i stomatologické vyšetření zejména u zaměstnanců, kteří nevyhledávají tuto péči ve svém volném čase. Jestli klient projevuje zájem, společnost XY nabízí služby zaměstnancům v rámci stomatologie preventivních prohlídek, řešení akutních případů a doporučení dentální hygieny. Především v současné době, kdy je trh nedostatečně naplněn zubními lékaři a zaměstnanci musí vyhledávat péči ve vzdálených místech od svého bydliště.

Každá z výše uvedených služeb zahrnuje i doplňkový program pro klienty. Někteří klienti se společností spolupracují i při tvorbě výběrových řízení konkrétně assessment centre, ve kterém využívají odborné znalosti a posouzení smluvních psychologů. V některých případech jsou jejich znalosti využívány i ke každodenní konzultaci vedoucích zaměstnanců a managerů na téma týkající se správného vedení a hodnocení svých podřízených. Smluvní psychologové působí i v doplňkových programech ve dnech a měsících zdraví, které organizuje společnost na žádost klientů pro své zaměstnance. Dny či měsíce zdraví zahrnují doprovodný program k aktuální tématice. Doprovodný program se obvykle skládá z přednášek známých osobností v oblasti zdravotnictví a workshopů na dané téma, kdy k zaměstnanci neobvyklý odborník přistupuje individuálně.

Dny a měsíce zdraví často zahrnují problematiku současné hygieny, kde si mohou zaměstnanci vyzkoušet, jak důkladně si myjí ruce pod UV lampou, vyslechnou si přednášku předsedy stomatologické komory a vyzkouší správné zásady čištění zubů. Jiné dny zdraví zahrnují konzultace s dermatology v rámci detekci dědičných znamének a jejich důsledků do budoucna, setkání s trichology a seznámení s UV lampou detekující popis vlasové pokožky a spoustu jiných alternativ.

Poskytované služby společností XY svým klientům řeší několik běžných problémů. Výhodou jsou i pro samotné zaměstnance, kteří tak nejsou nuceni vyhledávat individuálně soukromé ordinace ve svém volném čase, ale pozitivní vliv tyto služby mají i pro samotné klienty, představující v tomto případě výrobní závody. Výrobní závody nemusí řešit časté absence svých zaměstnanců právě z důvodu vyhledávání lékařských odborníků a zejména dochází k prevenci důležitých, zdravotních a rizikových oblastí u zaměstnanců, a tak organizace jakožto zaměstnavatelé se často nesetkávají s brzkým odchodem svých zaměstnanců, spíše naopak, poskytované služby slouží i jako přitahující benefity.

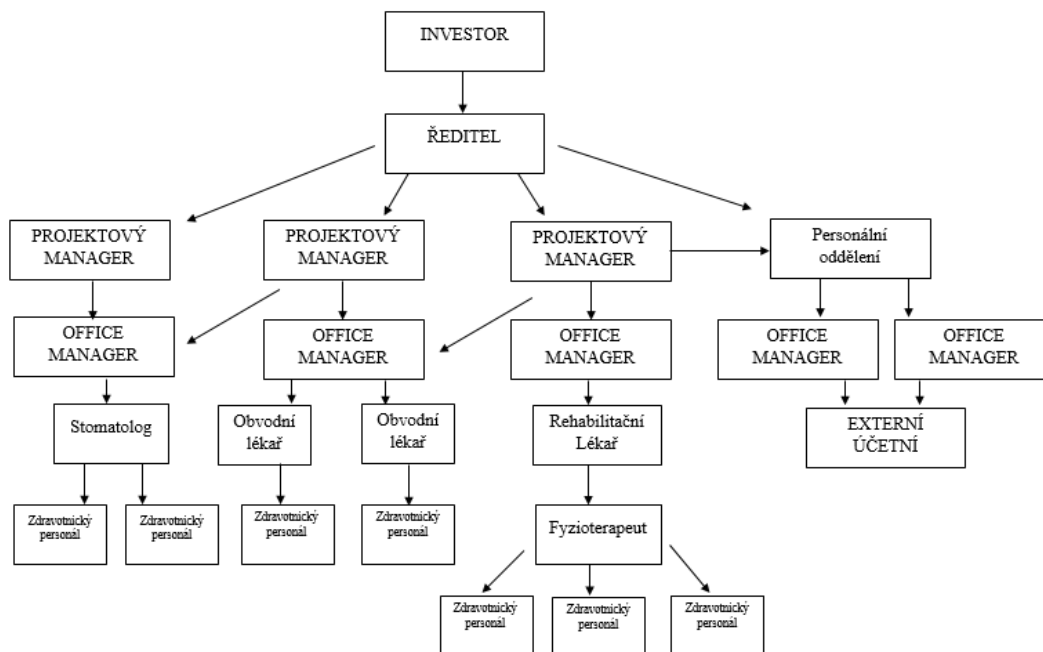
4.3 Organizační struktura

Vznik nestátního zdravotnického zařízení je založeno na získání oprávnění k provozování nestátního zařízení u krajského úřadu v místě působnosti tohoto zařízení. Oprávnění k založení získá i osoba, která nedisponuje odbornou způsobilostí odpovídající druhu a rozsahu zdravotní péče poskytované zdravotním zařízením, ale je povinna ustanovit odborné zástupce. V rámci společnosti XY se jedná o investora, který i když se nachází v čele společnosti, veškeré kompetence a schvalovací procesy zajišťuje ředitel zdravotnického zařízení, který disponuje odbornou a odpovídající způsobilostí. Následující členové organizační struktury společnosti se odvíjí od náplně práce a jejího rozdělení. Společnost disponuje řadou zaměstnanců, kteří vykonávají činnosti právě dle aktuální potřeby.

Ukázku obecného rozdělení organizační struktury a jednotlivých vazeb mezi členy představuje schéma v obrázku č. 4.1, ve kterém lze vidět zřejmé propojení a spolupráci. Veškerá komunikace s klienty probíhá s předem určenými projektovými managery, kteří získali kompetence k jejich naplnění. Není pravidlem, že každý projektový manager vlastní kompetence pouze k jednomu projektu. Někteří vzájemně spolupracují a podílejí se společně na plnění požadavků ze strany klienta, druzí naopak realizují projekty dva či více. Vše se odvíjí od schopností, zkušeností a úspěchů projektového manažera. Jedinci v těchto funkcích se obvykle setkávají s vedením výrobních závodů a snaží se společnými silami zajistit služby tak, aby obě dvě strany byly spokojeny. Ne vždy je v jejich silách vyhovět všem požadavkům ze strany klientů, a proto do některých významných projektů zasahuje ředitel jako orgán dozorčí rady.

Samostatné projekty jsou v rukou projektových managerů, kterým nejvíce napomáhají při plnění různých úkolů tzv. office managery. Tito zaměstnanci se nepodílejí na konkrétním projektu samostatně. Často se někteří z nich podílejí i na pěti projektech a napomáhají doplňovat činnosti zadané projektovými manaagery. Dalo by se říci, že se podílejí na plnění dílčích cílů tak, aby celkový cíl projektu byl naplněn.

Obr.: 4.1 Schéma organizační struktury společnosti



Zdroj: vlastní zpracování.

Někteří office managery spolupracují s klíčovým klientem mnohem intenzivněji než projektoví managery. V případě, že projektový manager disponuje více projekty, jeho hlavní pracovní pomoci jsou právě office managery, kteří jsou v roli tzv. prostředníků mezi klientem, realizátorem a působícími lékaři či zdravotnickým personálem. Obvykle je jejich místem působení přímo v areálu výrobního závodu, co nejbližší klientovi. Díky této krátké vzdálenosti je mnohem snadnější řešit případné problémy. Jedním z úkolů office manažera je zejména dohlížet na činnosti smluvních lékařů, zajímat se o jejich potřeby, dbát na jejich pohodlí při výkonu práce a spojovat požadavky klientů s jejich plněním ze strany lékařů.

Lékaři spolupracují s nápomocným lékařským personálem, kterým jsou zejména zdravotní sestry a bratři. V rehabilitační oblasti se jedná o fyzioterapeuty a případné trenéry, kteří na základě stanovených diagnóz lékařem provádějí adekvátní terapie.

4.4 Charakteristika personálního oddělení

Veškeré potřebné funkce a související činnosti spojené s marketingem, managementem a s financemi vykonávají dle potřeby a domluvy projektoví managery a office managery, kterým jsou tyto funkce přiděleny. I když se na první pohled může zdát, že společnost XY nemá ustanovené stálé podnikové systémy v organizační struktuře, není tomu tak. Hlavní podnikatelským záměrem společnosti XY je dodávání zdravotnického personálu do výrobních závodů, proto potřebným oddělením je oblast personální. Oddělení personální disponuje svými stálými zaměstnanci, kteří se podílejí na úspěšném vývoji společnosti. Jejich funkce jsou doprovázeny pomocí z celé řady projektových managerů a office managerů. Společně se podílejí a celistvém fungování podnikatelského záměru.

Dle potřeb klienta zahajují výběrové procesy a dosazují zdravotnický personál dle stanovených kritérií na požadovaná místa v České republice. Síť asistentů a personalistů jsou síťově propojeny přes celou republiku tak, aby docházelo k plynulému procesu. Někteří jedinci nejsou stálými zaměstnanci, pouze vypomáhají při složitějších projektech. Druzí spolupracují se společnostmi již řadu let. Pouze vedení komplexního účetnictví, zpracování mzdové agendy, daňové poradenství, aj. vykonává komplex externích účetních s nápomocí stálých zaměstnanců společnosti.

4.4.1 Průběh výběrového procesu

Vzhledem ke klíčové podnikatelské činnosti, a to náboru zdravotnického personálu, se zdá být tato oblast jednou z nejdůležitějších, a proto by její průběh měl být detailně propracován. Opak je však pravdou, vzhledem k neustálému náboru zdravotnického personálu v hojném počtu na zkrácené úvazky, domluva s těmito zaměstnanci je velmi individuální a vše záleží na nátlaku ze strany klientů. Jestliže dochází ke spouštění a zavádění nového projektu, výběrová řízení jsou detailně propracována, v případě že se však jedná o pouhé doplnění personálu do zavedeného projektu, výběrový proces je náhodný a nijak zvlášť doladěn. Společnost XY si je vědoma faktu, že rozhodujícím kritériem pro potenciální zaměstnance je finanční ohodnocení.

Vzhledem k tomu, že se jedná o nestátní zdravotnické zařízení, tak právě na tomto faktu je založen celý proces dosazování nového personálu.

Společnost pravidelně spolupracuje s personálními agenturami, které potenciální uchazeče oslovuje především na sociálních sítích, dále s lékařskou komorou, která obvykle poskytuje kontakty na nezaměstnaný zdravotnický personál a s univerzitami, které každoročně opouští řada absolventů. Ve většině případů společnost XY nabírá lékaře z různých nemocnic pouze na zkrácené úvazky. Z tohoto důvodu lékaři nejsou natolik společností ovlivněni a nedochází zde k náročnému rozhodování mezi volbou zaměstnání. Lékaři jsou často přizpůsobiví, jsou schopni vykonávat neustálou činnost a jejich odhodlání poskytnout další zdravotní péči je vysoké.

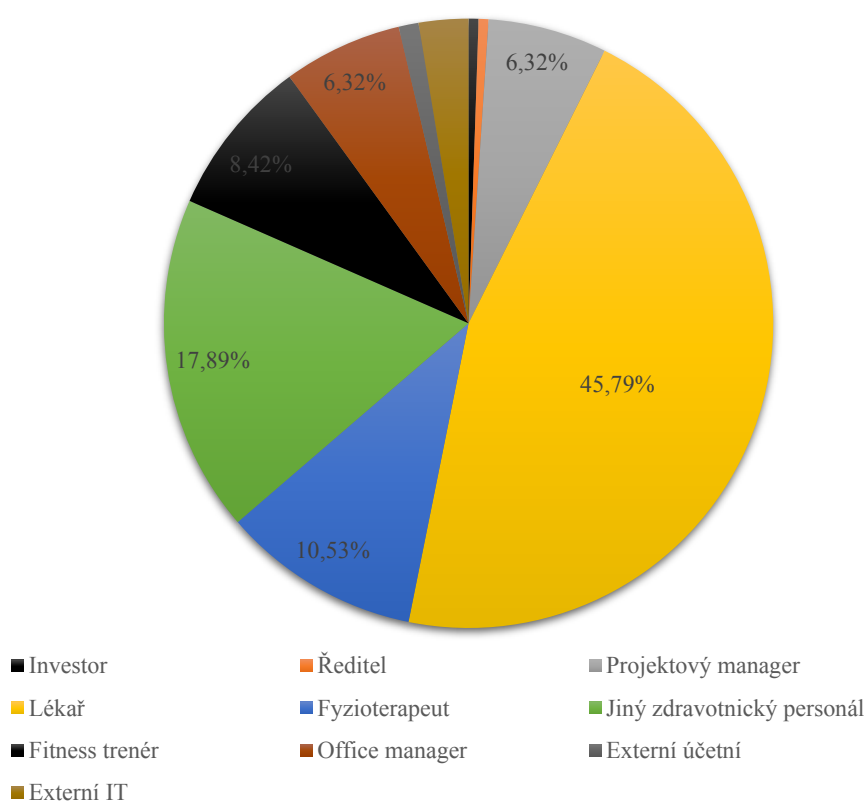
Průběh výběrového řízení závisí na obsazované pozici, obvykle jsou potenciální uchazeči dle nutnosti vyhledávání prostřednictvím webových portálů a následně telefonicky oslovováni. Během přijímacího řízení je důležitou složkou jejich životopis, zkušenosti, působení ve zdravotnickém zařízení, praxe, atestace a druh odbornosti. Přijímací pohovor probíhá formou rozhovoru, následným výběrem mezi ostatními uchazeči a následným zasláním nabídky. Jestli se však jedná o obsazování pozice projektovými a office managery. Výběrový proces je složitější než však náročný a podrobný. V první řadě probíhá sběr životopisů, které jsou roztrženy dle klíčových požadavků na uchazeče. Rozhodujícím kritériem jsou zkušenosti a praxe, komunikační schopnosti, počítačové dovednosti, vlastnictví řidičského průkazu v podobě aktivního řidiče a zejména schopnosti vedení lidí a tvorba autority. Všechna kritéria jsou zjišťována v podobě rozhovorů s ředitelem či ostatními managery a mentálním, odborným a psychologickým testováním.

4.5 Struktura zaměstnanců ve společnosti

V současné době společnost XY zajišťuje 17 projektů, na kterých se podílejí stálí zaměstnanci. Ne však každý z projektů je řízen pouze jedním projektovým managerem či realizátorem. Záleží na náročnosti ze strany klienta. Aktuální podobou je dvanáct stálých projektových managerů, kteří dohlíží na proces a fungování ordinací ve výrobních závodech po celé České republice. Největším však zastoupením v organizační struktuře společnosti jsou lékaři s odbornou působností. Jejich odborná způsobilost se vztahuje zejména k atestacím z praktického a pracovního lékařství, stomatologie, rehabilitace, neurologie, kardiologie a psychologie. Někteří z lékařů mají svou odbornou způsobilost

vzájemně propojenou, což tvoří jistou výhodu i pro společnost z hlediska poskytování služeb. Celkové zastoupení jednotlivých zaměstnanců ve společnosti znázorňuje procentuální znázornění viz níže graf č. 4.1.

Graf.: 4.1. Procentuální zastoupení v organizační struktuře



Zdroj.: vlastní zpracování.

Procentuální znázornění je tvořeno pouze odhadem k aktuálnímu stavu. Velká část jedinců jsou zaměstnání pouze po dobu fungování dílčích projektů, proto jejich počet není možné přesně stanovit a pravidelně z něj vycházet. Ve většině případů se jedná právě o zastoupení lékařů různé odborné způsobilosti, o fyzioterapeuty dle aktuální potřeby, jiný zdravotnický personál, office managery a trenéry. Stálými zaměstnanci nejsou ani z daleka realizátoři projektů. Vzhledem k nenáročným požadavkům na jejich přijetí do společnosti je časté jejich odcházení po následném zapojení do skutečných požadavků.

5 Analýza výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti

V této kapitole je popsán průběh plánování, získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti XY k oficiálnímu a aktuálnímu stavu. Celé procesy jsou doplněny o poznatky získané od zaměstnanců společnosti a personalistů z HR oddělení. Popis také zahrnuje metody, které byly využity v rámci výzkumu a následné analýzy. Druhá část této kapitoly je tvořena z poznatků a dat získaných během dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY.

5.1 Proces získávání zaměstnanců

Společnost XY patří z hlediska druhů funkcí zaměstnanců k rozmanitým společnostem. Své zaměstnance se snaží získat různými způsoby. Výběr způsobu záleží zejména na aktuálnosti potřeby konkrétní funkce k obsazení a druhu funkce. Do procesu získávání zaměstnanců jsou zapojena obvykle všechna oddělení. Společnost XY i když disponuje zaměstnanci různých věkových kategorií, není obvyklé získávání nových zaměstnanců z důvodu odchodu stávajícího zaměstnance do důchodu. Pravděpodobnějším důvodem vyhledávání nového zaměstnance je mateřská či rodičovská dovolená týkající se převážně žen, ale v některých případech i mužů. Častým důvodem je zejména odchod zaměstnance za jinou pracovní příležitostí či nové požadavky stálých klientů. Někteří klienti společnosti XY často aktualizují současné programy, které vyžadují nábor nových zaměstnanců různých specializací. V případě, že jsou některé programy klientů společnosti prolínány, tím je myšleno, ze strany společnosti poskytování stejných či obdobných služeb více klientům, je možnost získávat zaměstnance z interních zdrojů. Projekty společnosti XY jsou rozsáhlé po celé České republice, ve středočeském, olomouckém a moravskoslezském kraji je největší koncentrace klientů, kteří se nacházejí v dostupné blízkosti vhodné pro zaměstnance společnosti XY. Jestliže přijde jeden z klientů s požadavkem na zavedení nové specializace a v blízkosti klienta se nachází další klient s touto požadovanou specializací, ve které zaměstnanci společnosti XY nejsou maximálně vytíženi, mohou být k tomuto klientovi taktéž odkázáni. Veškeré obdobné kompenzace mezi klienty probíhají především na předchozí domluvě a předem sestavené pracovní smlouvě.

Společnost XY každoročně pořádá pro své klienty již zmíněné dny či měsíce zdraví, u jejichž příležitostí nabízí klientům poskytování různých služeb. Společnost XY obvykle čerpá z řad svých zaměstnaných lékařů. Klientům, kteří ze strany společnosti

disponují pouze praktickými lékaři, společnost v rámci dnů či měsíců zdraví nabízí služby různých specialistů. Někteří klienti však vyžadují během dnů zdraví i takové speciality, kterými společnost XY v současné době nedisponuje, a proto je potřeba zahájit v těchto případech výběrová řízení.

Společnost XY své potenciální zaměstnance obvykle oslovuje sama telefonicky či emailem, které získává nejčastěji na internetových dostupných portálech nebo z řad známých kontaktů mezi stávajícími zaměstnanci. V případě dlouhodobějšího nábory zaměstnanců společnost vytváří inzeráty, které umísťuje na svých webových stránkách, sociálních sítích či internetových portálech, které jsou k nábory zaměstnanců specializovány. Jestliže dochází k dlouhodobému neúspěchu oslovování adekvátních uchazečů, společnost XY se v těchto situacích obrací na placené internetové portály, které adekvátní uchazeče vyhledávají. Často využívány jsou portály:

- Jobs.cz,
- Práce.cz,
- Fajn-brigady.cz,
- Indeed.cz,
- Volnamista.cz,
- Flek.cz,
- Portal.mpsv.cz,
- Nabrigadu.cz.

V některých situacích společnost XY spolupracuje s lékařskou komorou a s úřady práce. Obvykle je v kontaktu s řediteli nemocnic, se kterými blíže spolupracuje. Nemocnice poskytují lékaře společnosti XY na zkrácené úvazky nebo se podílejí společně na tvorbě dnů či měsíců zdraví a prezentují tak práci zdravotního personálu. Mezi partnerské společnosti patří i personální agentury, které jsou navzájem propojeny a dle požadavků klienta poskytují společnosti XY kontakty na adekvátní zaměstnance. Stejný proces je zaveden s vyššími odbornými školami či univerzitami a jednotlivými fakultami. Absolventi jsou ve společnosti XY příznivými uchazeči o zaměstnání a společnost jejich rozrůstající potenciál vyhledává a podporuje.

5.2 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců ve společnosti XY je rozdělen dle obsazovaných pozic a funkcí. Dalším kritériem volby výběrového procesu je naléhavá akutnost

vyhledávaného uchazeče. Jestliže se jedná o pozici, kterou je třeba obsadit v intervalu několika měsíců, výběrový proces je možné rozšířit a není nutné jej řešit ihned a snižovat tak nároky na uchazeče. V případě, že se jedná o krizovou situaci, je výběrový proces urychlen a některé kroky výběrového řízení jsou záměrně odstraněny.

Proces výběrového řízení je u každé pozice zahájen sestavením potřebných požadavků, tvorbou inzerátu, či přímým oslovením vhodného kandidáta telefonicky či emailem. Jakmile je k dispozici výčet některých potenciálních uchazečů, dochází ke sběru strukturovaných životopisů. Následující kroky výběrového a přijímacího řízení jsou rozděleny dle obsazovaných pozic:

- office,
- projektový manager,
- lékař,
- jiný zdravotnický personál,
- lektor.

5.2.1 Office

Do officu jsou zařazeni všichni zaměstnanci, kteří vykonávají převážně administrativní činnosti. Své úkoly nevykonávají v terénu ale v jednotlivých sídlech společnosti XY nebo přímo v areálu klientů. Do této skupiny patří všichni asistenti a asistentky jednotlivých projektových managerů a realizátorů, office manažeři, HR asistenti a někteří pomocní personalisté. Mezi požadavky na potenciální uchazeče jsou zahrnuty výborné komunikační schopnosti, vysokoškolské vzdělání minimálně bakalářské úrovně, jazykové schopnosti týkající se zejména anglického a německého jazyka minimálně na komunikační úrovni, schopnosti s novodobými technologiemi, ovládání počítačových programů a schopnosti být flexibilní a přizpůsobivý jakékoliv nové náplni práce. Činnosti těchto zaměstnanců se mění denně dle zadaných požadavků. Někteří z těchto zaměstnanců pečují převážně o zájmy jednotlivých klientů a svou prací napomáhají plnit dílčí cíle spolu s projektovými manažery a realizátory.

Proces výběrového řízení je zahájen sběrem životopisů a vybráním vhodných kandidátů. Dle splněných kritérií jsou vhodní uchazeči nejdříve osloveni telefonicky a poté někteří z nich pozváni do dalšího kola výběrového řízení. Během posuzování vybraných životopisů se daný personalista zaměřuje zejména na vzdělání uchazečů a zkušenosti v praxi. U těchto pozic není důležitá zkušenost na obdobných pozicích, spíše

se upřednostňují praxe různě zaměřené. Tím, že potenciální náplň práce daných zaměstnanců se týká různých oblastí a odlišných oborů, je vhodné, aby vybraní uchazeči měli širokospektrální zaměření a každý z těchto zaměstnanců vynikal v jiných schopnostech, dovednostech a znalostech. Z hlediska náplně práce je tato různorodost výhodou právě pro vzájemné propojení všech těchto znalostí. Obdobnými kritérii je i vzdělání. I když je hlavním požadavkem minimální úroveň bakalářského stupně, není přesně určen požadavek na obor či program studia.

Následující proces je složen z několika druhů testování. Nejprve dochází k testování odbornému, ve kterém je možné společnost ujistit o odpovídajících vědomostech a znalostech potřebných k výkonu obsazované pozice. Následuje testování osobnosti a inteligence. Samotné testování a celkové vyhodnocení probíhá prostřednictvím počítačové techniky. Obsah jednotlivých testů je různorodý, probíraná problematika se týká zejména matematických úloh s vložením vhodného logického úsudku. Výsledky jsou závěrem porovnávány a probírány s hodnocením jednotlivých kritérií ze zaslaných životopisů. Uchazeči s nejlepšími výsledky je zasláno potvrzení emailem spolu s pozvánkou k pohovoru s přímým nadřazeným. V případě, že dojde ke shodě mezi požadavky a nabídkou společnosti XY a uchazeče, dochází k vytvoření předem domluveného pracovního poměru.

5.2.2 Projektový manager

Projektový manager neboli realizátor zaujímá pozici prostředníka mezi společnostmi XY a klientem. Zabezpečuje veškeré požadavky klientů k oboustranné spokojenosti. Jejich činnosti jsou různorodého charakteru a ve velké míře působí v terénu. Obvykle úzce spolupracují s manažery klientů, jakožto manažery různých výrobních závodů, a k ruce mají jednotlivé asistenty a office manažery, se kterými se společně podílejí na celých projektech. Jejich výběr je o něco důkladnější a požadavky na kandidáty jsou výrazně vyšší.

Výběrové řízení z počátku probíhá obdobně jako při výběru zaměstnanců patřící do officu. Každý z potenciálních projektových managerů projde vstupním telefonátem a testováním mentálním i odborným. Důležitým kritériem jsou zejména zkušenosti v oblasti vedení lidí, práce s lidmi a samostatnosti. Klíčovým kritériem pro závěrečná rozhodnutí je pohovor s ředitelem společnosti, který i nadále v zavedeném projektu kontroluje a dohlíží na průběžné činnosti. Potenciální realizátor projektu by měl být schopen dojíždět služebním automobilem do jakékoliv vzdálenosti dle potřeb přiřazeného

klienta. Tudíž základním požadavkem je zejména schopnost aktivního řidiče. Potenciální realizátor by měl disponovat výbornými přesvědčovacími schopnostmi, zachovávat u svých asistentů klid a umět je motivovat v jakékoliv situaci. Obvykle výběr těchto zaměstnanců záleží na rozhodnutí samotného ředitele, který si je vědom i krátkodobého setrvání zaměstnance v této funkci.

5.2.3 Lékaři a jiný zdravotnický personál

Mezi jiný zdravotnický personál jsou zařazeni zaměstnanci, kteří mají lékařské, vysokoškolské vzdělání či disponují kurzy se zdravotnickou tematikou. V rámci společnosti XY se jedná převážně o fyzioterapeuty, zdravotní sestry a dentální hygienisty. Proces výběrového řízení je obdobný. Základním a zároveň klíčovým kritériem potřebným pro úspěšné rozhodnutí jsou zkušenosti a způsobilost k výkonu požadované specializace. Ze strany některých lékařů je nutné respektovat pouze zkrácené úvazky, a to z důvodu působení na urgentních příjmech či různých odděleních ve státních nemocnicích, a proto výběrová řízení obvykle probíhají zkráceným pohovorem v neformálních prostorách s ředitelem či projektovým managerem.

5.2.4 Lektori

Lektori obvykle ve společnosti XY setrvávají dočasně. Jejich činnost je potřebná v různých intervalech. Někteří však jsou dlouhodobými zaměstnanci ve společnosti a jejich služby poskytují pravidelně. Ve většině případů se jedná o trenéry ve fitness centrech, kteří se specializují na různá zátěžová cvičení, jógu, správnost držení těla či zdravou výživu a někteří z klientů využívají i jejich odbornost ve tvorbě jídelníčků na míru. Výběrové řízení není na tolik rozsáhlé jako u ostatních zaměstnanců. Klíčovým a rozhodujícím faktorem jsou jejich zkušenosti s daným tréninkem a flexibilní přizpůsobení. Výběrové řízení je zahájeno jako u všech ostatních výběrem životopisů s fotografiemi, jejich portfolia a následným setkáním s realizátorem daného projektu.

5.3 Proces přijímání zaměstnanců

Po fázi úspěšného absolvování jednotlivých kol výběrového řízení dochází k příjemnější části přijímání zaměstnanců v sídle společnosti XY. Vybranému uchazeči o zaměstnání je nejprve zasláno rozhodnutí o přijetí spolu s nabídkou pracovního poměru. Nabídka obsahuje místo výkonu práce, náplň práce, popis pozice, benefity, typ pracovního poměru, časový harmonogram a mzdový výměr. V případě, že vybraný uchazeč má stále zájem o nabídku, je v blízké době domluvena schůzka s ředitelem

společnosti XY a personalisty. Potenciální zaměstnanec je vyzván k vyřízení několika formalit, které je potřeba přinést s sebou. Jedná se zejména o:

- lékařský posudek o zdravotní způsobilosti, který je vyhotoven obvodním lékařem do předem zaslané šablony,
- doklady o dosaženém vzdělání, kvalifikaci, osvědčení o absolvování potřebných kurzů, seminářů a rekvalifikace,
- občanský a řidičský průkaz,
- průkaz pojišťovny,
- číslo bankovního účtu,
- rodné listy dětí potřebné pro uplatnění slevy,
- platný výpis z rejstříku trestů za poslední tři měsíce,
- zápočtový list,
- výpis požadovaných referencí od předchozího zaměstnavatele, jeli to předem vyžádáno.

Jednotlivých kol výběrových řízení se účastní různí zaměstnanci společnosti XY, jednou je proces výběrového řízení vytvořen office manažery, po druhé realizátory a v některých případech jej koriguje ředitel společnosti. Stejně tak je tomu i v případě přijímání nových zaměstnanců. Obvykle je v první řadě přítomen některý z asistentů a personalista, který od nového zaměstnance přijímá veškeré vyplněné formality a následně jej vítá ve společnosti přímý nadřízený či jeho zástupce.

Během procesu přijímání zaměstnanců do společnosti dochází k podpisu předem sestavené pracovní smlouvy, která obsahuje mimo jiné zákonem povinné náležitosti jako jsou druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. V dodatcích je zahrnuta povinná zkušební doba, práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele, délka pracovního poměru včetně možného čerpání různého typu pojištění a jiných výhod vyplývajících z pracovního poměru. Mimo pracovní smlouvu je novému zaměstnanci k podpisu předložen mzdový výměr a zachování mlčenlivosti. Veškerá dokumentace je vyhotovena ve dvou kopiích, jedna je předána novému zaměstnanci a druhou personalisté zakládají do personální agendy. V některých případech se jedná o zaměstnance, kteří spolupracují se společností jen v krátkém intervalu, tento proces přijímání zaměstnanců je zkrácený a často se jedná o dohodu o provedení práce či výkonu pracovní činnosti.

5.4 Analýza dotazníkového šetření

K analýze současného stavu systému výběru zaměstnanců bylo využito nejprve dotazníkové šetření. V rámci tohoto šetření byl zaměstnancům rozdán anonymní dotazník, který zahrnuje problematiku aktuálního procesu výběrového řízení ve společnosti XY. Dotazník je složen z části identifikační a výběrové. Obsahuje celkem 19 otázek, z toho 16 otázek je uzavřených, 1 otevřená a 2 otázky polouzavřené. Při vyplňování uzavřených otázek v dotazníku respondenti mohli vybírat buďto z předem sestavených odpovědí nebo vyjádřit svůj postoj k zadané problematice prostřednictvím škály.

Anonymní dotazník byl předán mužům i ženám, kteří jsou zaměstnaní ve společnosti XY. Většina dotazovaných zaměstnanců neboli respondentů obdrželi dotazník v tištěné podobě. Ti, kteří mají své pozice vzdálené od sídla společnosti, ve kterém autorka působí, měli možnost jej vyplnit formou online. Celkem bylo požádáno o vyplnění 100 zaměstnanců společnosti XY, vzhledem k individuálnímu přístupu se všemi respondenty, všichni oslovení zaměstnanci dotazník vyplnili, návratnost se rovnala počtu 100. Výběrový soubor je považován za reprezentativní vzhledem k základnímu souboru a je možné výsledky uvedené v dotazníku zobecnit na základní soubor. Odpovědi se liší v souvislosti s různými charakterovými rozdíly. I když zaměstnanci mají různou specializaci, všichni se podílejí na vzájemné spolupráci a funkci nestátního zdravotnického sektoru společnosti XY.

Po sestavení kompletu vhodných otázek byla nejprve provedena tzv. pilotáž na 15 vzorcích respondentů. Některé otázky prošly následnou úpravou tak, aby usnadnily porozumění všem respondentům. Jakmile potřebná data byla sesbírána od všech respondentů, následně byla vytvořena v programu Microsoft Office Excel datová matice, která zahrnovala veškeré otázky a odpovědi ze všech získaných dotazníků v podobě kódů.

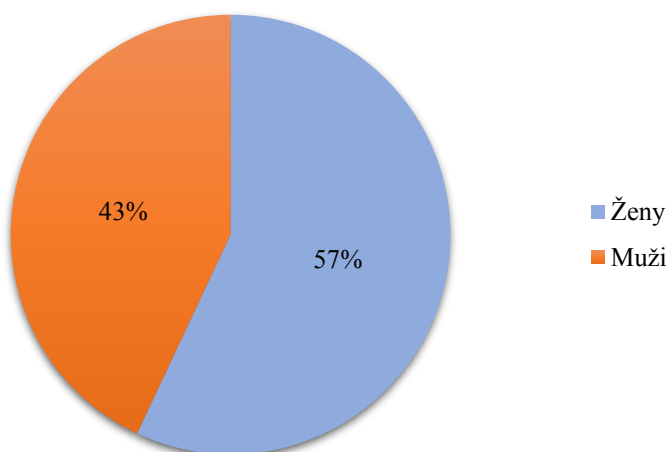
Získaná data z dotazníkového šetření byla nejprve zpracována a vyhodnocena v programu IBM SPSS Statistics, ve kterém proběhlo třídění prvního i druhého stupně, Chi – Square Test a následně získané hodnoty byly nadále upravovány v programu Microsoft Office Excel, ve kterém byly obvykle tvořeny tabulky a grafy. Vyhodnocení proběhlo jak v prvním, tak i ve druhém stupni, na základě autorčina úsudku tak, aby analýza odpovídala stanoveným kritériím.

5.4.1 Identifikační otázky

K aktuálnímu stavu společnost XY zaměstnává cca 190 zaměstnanců. Někteří z nich patří k zaměstnancům stálým, menší část z nich spolupracuje pouze se společností v krátkých intervalech. Na vrcholu organizační struktury se nachází ředitel, který řídí 12 projektových managerů a každý z nich má k ruce několik office managerů a asistentů. Toto základní schéma zaměstnanců se společně podílí na řízení a koordinaci ostatních zaměstnanců jako jsou právě lékaři, lektori a jiný zdravotnický personál.

Z celkového počtu aktuálních zaměstnanců tvoří 60 % žen a 40 % mužů. Přibližný poměr byl zachován i při sběru dat od respondentů v rámci dotazníkového šetření viz graf 5.1, ve kterém je znázorněn poměr žen a mužů zaměstnaných ve společnosti XY.

Graf 5.1 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

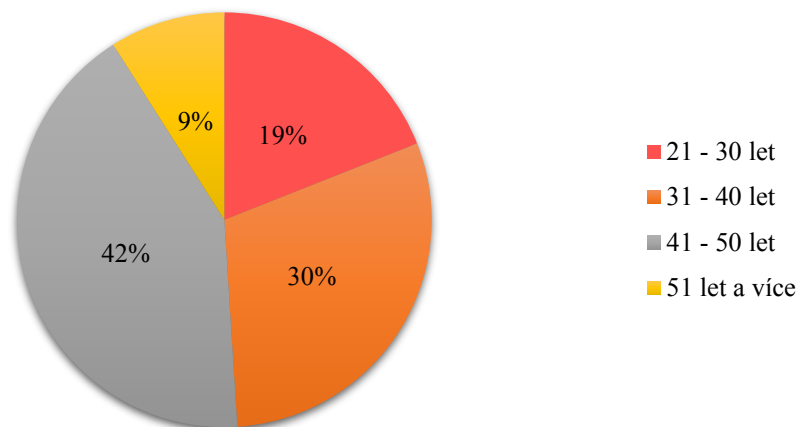


Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového vzorku 100 respondentů bylo 57 % žen a 43 % mužů dle výše uvedeného grafu 5.1. Vzhledem k tomu, že se výzkum v rámci výběrového řízení týkal všech zaměstnanců ve společnosti a byly do něj zahrnuty všechny pozice a funkce, tak identifikační otázka se týkala také věkové kategorie všech zaměstnanců. V grafu 5.2 lze vidět, že nejvíce obsaženou věkovou skupinou jsou právě zaměstnanci ve věku od 41 až 50 let, dle výzkumu do této věkové kategorie z respondentů lze zařadit celkem 42 %. Druhou nejvíce rozsáhlou skupinou jsou zaměstnanci ve věkovém rozhraní 31 až 40 let, tato skupina zaujímá z celkového počtu respondentů 30 %. V dotazníku byla uvedena

možnost výběru věkové hranice do 20 let respondenta, avšak ani jedním z nich nebyla tato možnost využita. Nejméně zastoupenou věkovou skupinou byli dotázaní zaměstnanci ve věku 51 let a více, tato skupina je zastoupena z 9 % respondentů.

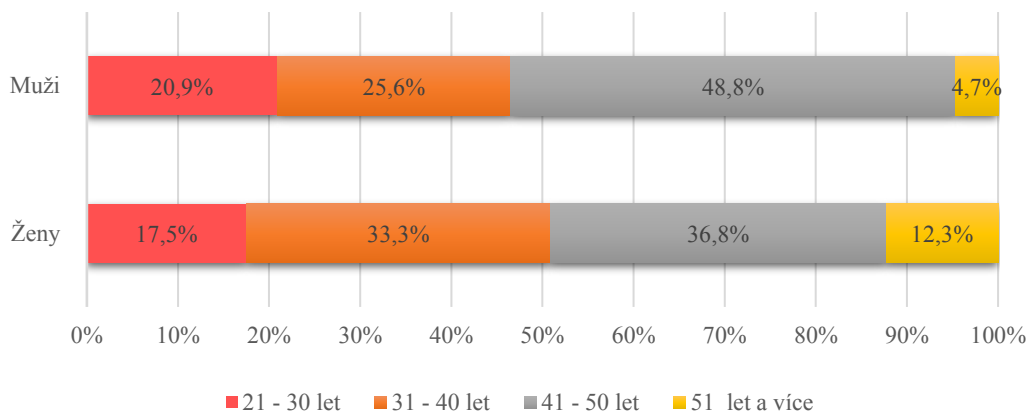
Graf 5.2. Rozdělení zaměstnanců dle věkové kategorie



Zdroj: vlastní zpracování.

V rámci třídění druhého stupně byla srovnávána věková skupina respondentů dle pohlaví. Z grafu 5.3 lze vidět, že v kategorii mužů nejvíce byli zastoupení muži ve věkovém rozhraní 41–50 let a to celých 48,8 % ze všech respondentů. Obdobné však o něco menší zastoupení se týká kategorie žen. Z celkového počtu dotazovaných žen je 36,8 % ve věku od 41 do 50 let a 33,3 % z celkového počtu žen je ve věkovém rozmezí 31 až 40 let. Rozdíl lze vidět u věkové kategorie 50 let a více. Větší procentuální zastoupení v tomto věku ve společnosti je u žen a to 12,3 % na rozdíl u mužů, jejichž zastoupení v této věkové kategorii je pouze 4,7 %.

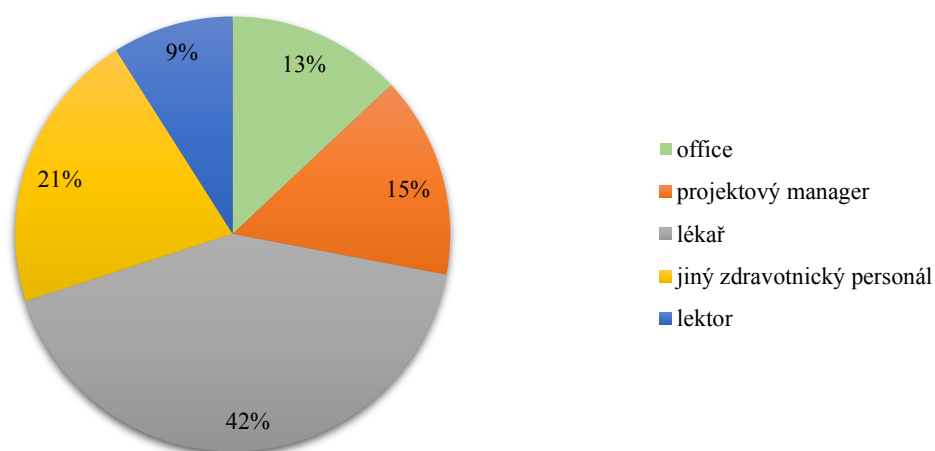
Graf 5.3 Srovnání pohlaví a věkové kategorie



Zdroj: vlastní zpracování.

Další identifikační otázka obsažená v dotazníku se týkala právě rozložení pozic a funkcí jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou dle personální agendy rozděleni do pěti skupin. Office zahrnuje všechny office managery a asistenty, kteří úzce spolupracují s projektovými managery a realizátory. Do této skupiny lze zařadit právě i některé kmenové personalisty či personální asistenty. Většina asistentů a office managerů vypomáhá či samostatně koordinuje vlastní výběrová řízení. Do skupiny projektových managerů patří nejen ti manažeři, ale také realizátoři daných projektů. Rozdíl mezi nimi je dán přímou náplní práce či funkcí. Rozsáhlou skupinou jsem také lékaři, kteří plní požadavky klientů společnosti XY. Lékaři mají různé specializace, nejčastěji se jedná o praktické lékařství, závodní ambulance, neurology, kardiology a stomatology. Tito lékaři jsou nabíráni skrz celou Českou republiku dle požadavků a sídla klienta. Všichni ostatní zdravotníci patří do skupiny jiného zdravotnického personálu. Jedná se o zaměstnance, kteří mají absolvovanou lékařskou fakultu či jiné zdravotnické kurzy. Nejčastěji se jedná o fyzioterapeuty a zdravotní sestry. Poslední skupinu tvoří různí lektoři, kteří jsou buďto dlouhodobě zaměstnaní ve společnosti nebo vypomáhají na organizovaných akcích v krátkých intervalech. Nejčastěji jsou to trenéři ve fitness centrech, kteří vedou své lekce kruhových tréninků, jógy, pilates, posilování zad nebo nabízejí různá měření a jídelníčky dle požadavků.

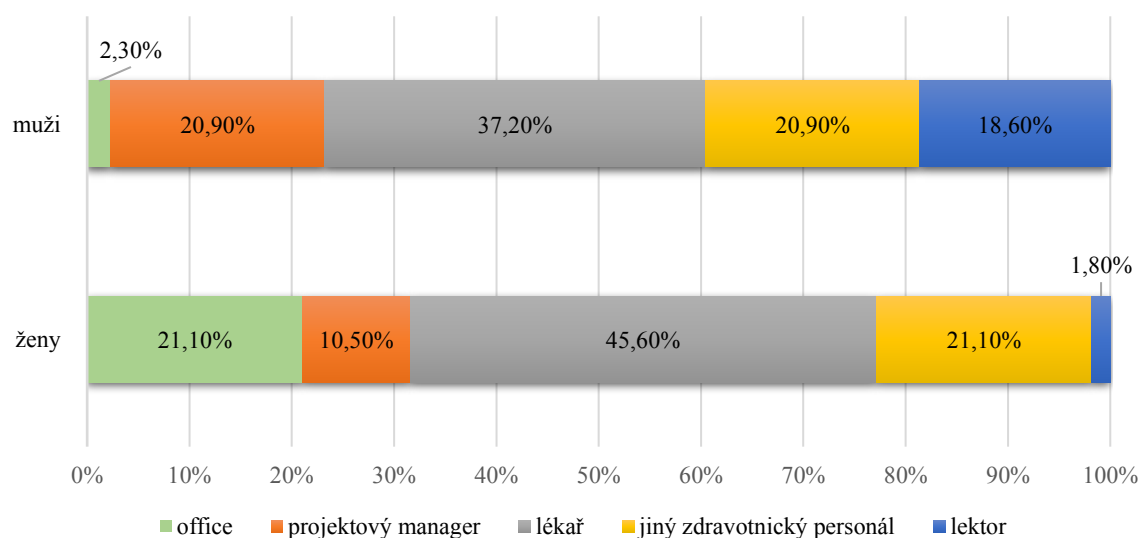
Graf 5.4 Rozdělení zaměstnanců dle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování.

V grafu 5.4 lze vidět, že největší zastoupení z respondentů mají lékaři a to celých 42 % a druhým v pořadí je zdravotnický personál. Lze tedy říct, že nejen týkající se dotazovaných respondentů, ale celkově ve společnosti největší počet zaměstnanců je složen právě z celkových zdravotníků. Projektoví manažeři, office manažeři a asistenti jsou zhruba na stejné úrovni a nejmenší zastoupení ve společnosti je lektorů. Mezi dotazovanými je to 9 %.

Graf 5.5 Rozložení pracovní pozice dle pohlaví



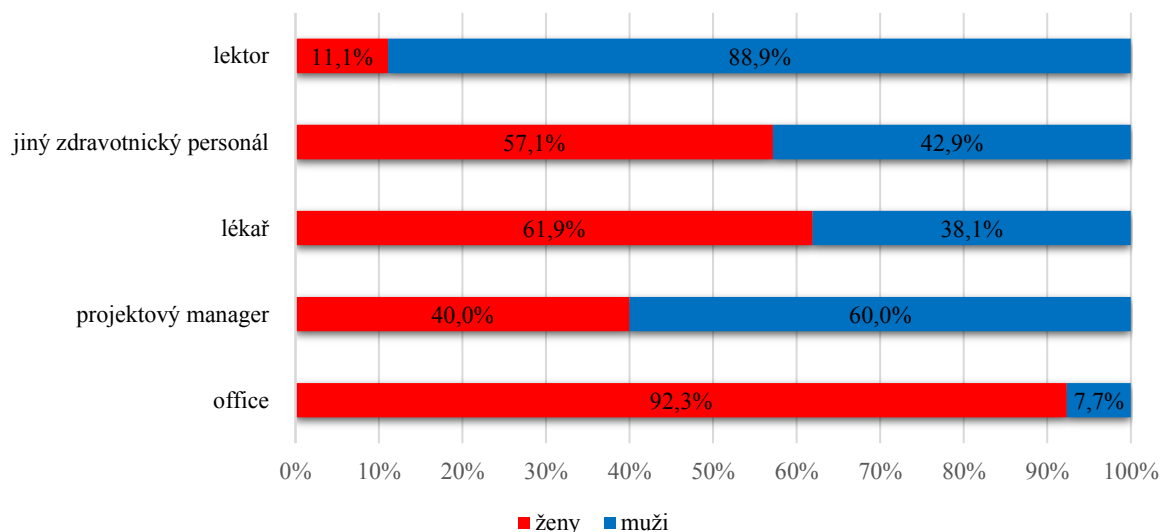
Zdroj: vlastní zpracování.

Dle grafu 5.5 je možné vidět podrobněji jaké je zastoupení mezi jednotlivými pozicemi v ženském či mužském zastoupení. Z celkového počtu mužů i žen je zřejmé, že největší zastoupení, jak vyplývá již z předchozího grafu 5.4 je u lékařů. Větší zastoupení je však z celkového počtu žen a to 45,6 %, na rozdíl od mužů, kde lze vidět procentuální sazbu 37,2 %. Největší procentuální rozdíly v koncentraci dle pohlaví jde vidět u lektorů a office managerů a asistentů. Nejmenší ženskou skupinou jakožto zaměstnankyň je lektorů a to pouze 1,8 % z celkového počtu žen, u mužů jsou to office manažeři, asistenti a jiní personalisté v zastoupení v mužské skupině zaměstnanců pouze 2,3 %.

Přehlednější znázornění rozdělení u jednotlivých pracovních pozic je v následujícím grafu 5.6, ve kterém lze vidět konkrétní rozdělení pracovních pozic dle pohlaví. U první graficky znázorněné skupiny lektorů lze jasně vidět, že větší podíl v zastoupení je u mužů a to z 88,9 %. Velký rozdíl však není u zdravotnického personálu

a všech lékařů, tak je poměrně zastoupení žen i mužů vyrovnáno, žen je však více v obou uvedených skupinách. Projektoví manažeři a realizátoři mají zastoupení o něco výraznější 40 % tvoří ženy a 60 % muži. Výrazné zastoupení se týká však skupiny officu, do které jsou zahrnuti všichni office manažeři asistenti, personalisté a lze na první pohled jasně rozpoznat, že největší zastoupení ze všech pracovních pozic mají ženy.

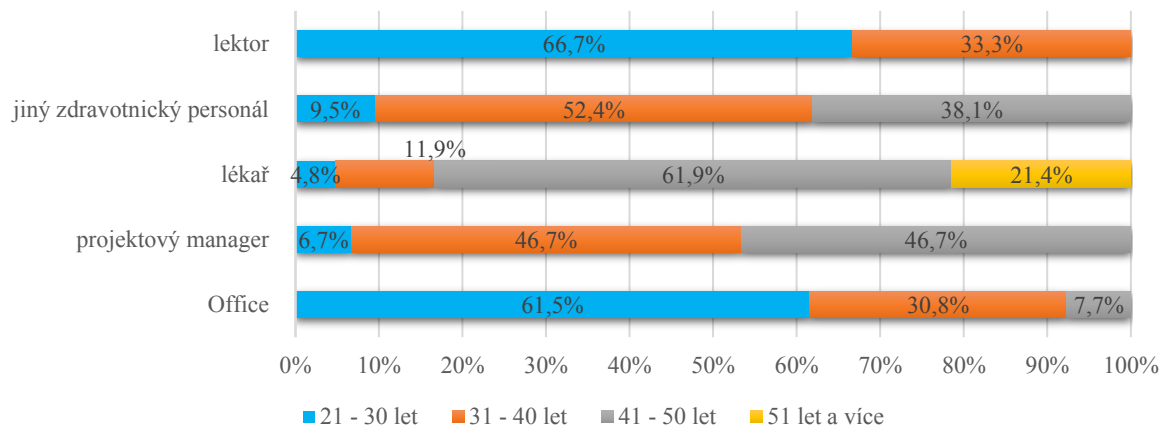
Graf 5.6 Rozložení pracovní pozice dle zastoupeného pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování.

V následujícím grafu 5.7 je znázorněno obsazení věkového rozhraní v jednotlivých pozicích. Zaměstnanci všech věkových kategorií jsou pouze lékaři. Nejstarší zaměstnanci společnosti XY jsou tedy lékaři. Objevují se ve 21,4 % lékaři ve věku od 51 let a více.

Graf 5.7 Rozložení věkové kategorie v jednotlivých pracovních pozicích

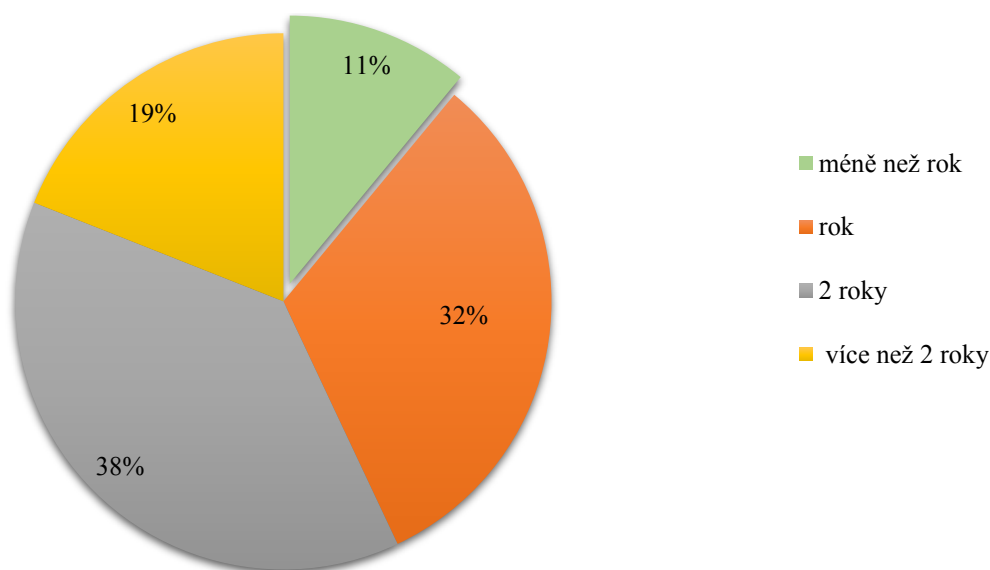


Zdroj: vlastní zpracování.

Věková kategorie v rozhraní od 21 let do 30 let je obsažena ve všech pracovních pozicích, největší však zastoupení má v officu a ve skupině lektorů. Stejně tak věkové rozhraní od 31 let do 40 let je obsaženo ve všech pracovních pozicích.

Poslední otázkou v dotazníku, jejíž pomocí byli respondenti identifikováni a rozděleni je zaměřena na působení ve společnosti v čase. Největší procentuální zastoupení je u zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnání zhruba 2 roky, jejich zastoupení je znázorněno respondenty 38 %. Obdobně jsou na to zaměstnanci zaměstnaní zhruba rok ve společnosti, jejich procentuální zastoupení je o něco nižší 32 %. Nejmenší procentuální zastoupení je zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti méně než jeden rok, těch je z celkového počtu respondentů 11 %. Nejmenší procentuální zastoupení mezi respondenty odpovídá faktu, že opravdu malá část ze všech zaměstnanců je zaměstnána v rámci krátkého intervalu. Jedná se o zaměstnance, kteří vypomáhají s organizací a koordinací různých akcí, jako jsou dny zdraví či měsíce zdraví.

Graf 5.8. Rozdělení zaměstnanců dle časového působení ve společnosti

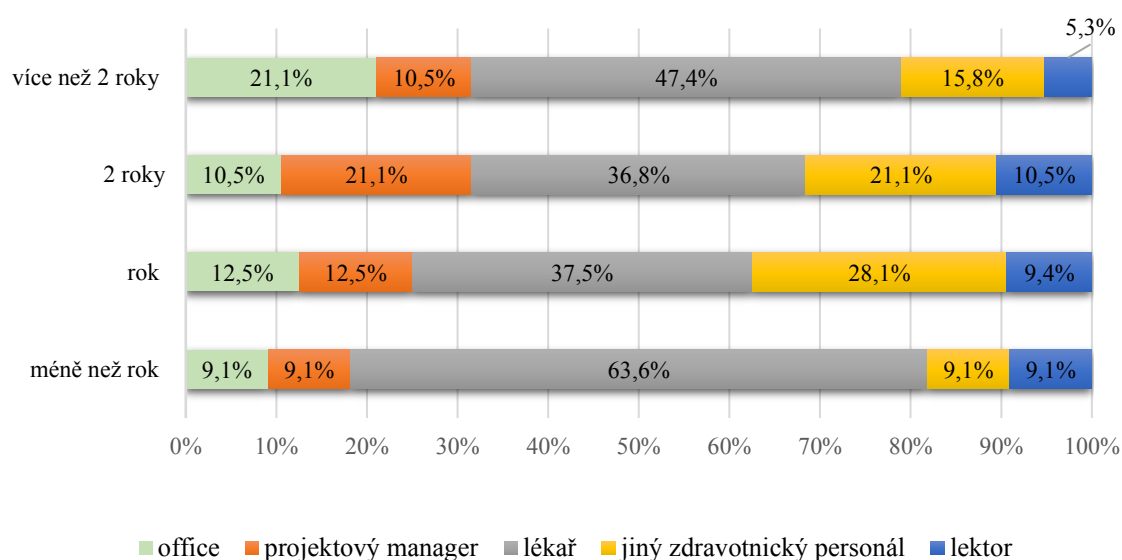


Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu 5.9 vyplývá, že nejčastěji se jedná právě o lékaře, které společnost XY využívá právě na pořádání různých workshopů a přednášek. Jsou zde zařazeny různé specializace lékařů, kteří mohou klienty nějakým způsobem zaujmout a některé z nich si později klient vyžádá na dlouhodobou spolupráci. Z grafu vyplývá, že na lékaři pro krátkodobou spolupráci zaujmají 63,6 %. Jsou však ve společnosti i lékaři, kteří poskytují své služby klientům společnosti XY dlouhodobě, těch je zhruba 47,4 %. Stejně tak jsou to office manažeři, asistenti a personalisté, kteří mohou být ve společnosti

považováni za kmenové zaměstnance z hlediska doby svého působení. Mezi respondenty jich je 21,1 %. Nejmenší zastoupení jich je právě pro krátkodobou spolupráci kratší než jeden rok, tato skupina v grafu zaujímá 9,1 % z respondentů. Vyrovnanou skupinou jsou například lektori, kteří jsou obsaženi zhruba obdobnou procentuální hodnotou ve všech skupinách časového působení ve společnosti. Lze tedy říct, že jejich spolupráce je časově různorodá. Někteří spolupracují s klienty dlouhodobě a dojíždějí pravidelně do vybavených fitness center, ve kterých nabízejí své služby klientům, jiní zase jednorázově poskytují různé benefity v rámci organizovaných akcí.

Graf 5.9. Znázornění pracovní pozice dle doby působení ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování.

V případě srovnání dotazovaných respondentů z hlediska pohlaví, které zaujímá větší obsazení v dlouhodobé spolupráci ve společnosti XY znázorňuje následující tabulka 5.1 Největší rozdílové intervaly se nacházejí u mužů a žen právě v krátkodobé a dlouhodobé spolupráci.

Tab. 5.1 Znázornění dlouhodobé spolupráce dle pohlaví

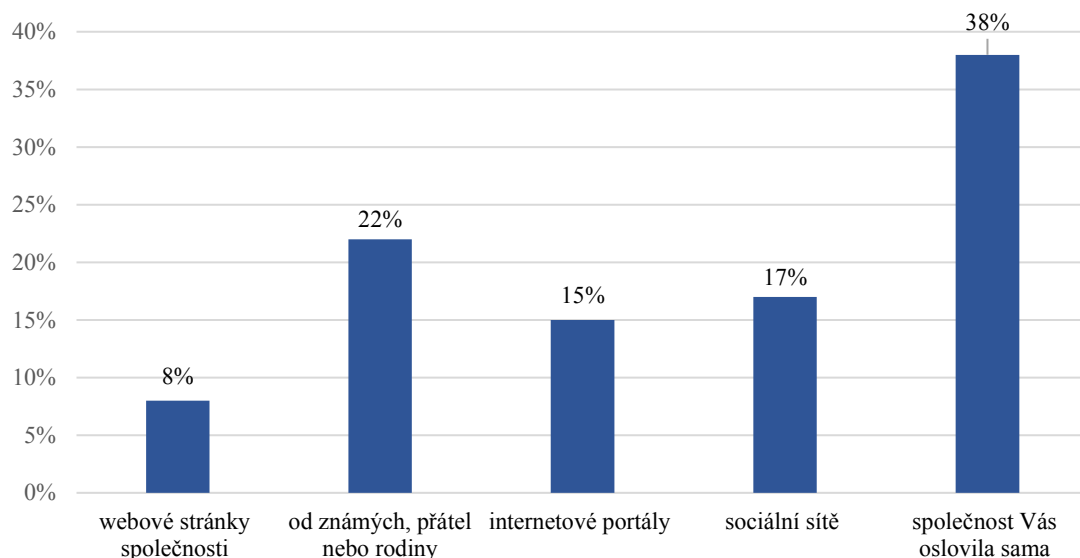
	méně než rok	rok	2 roky	více než 2 roky
Ženy v %	72,7 %	50,0 %	50,0 %	73,7 %
Počet žen	3	16	19	5
Muži v %	27,3 %	50,0 %	50,0 %	26,3 %
Počet mužů	11	32	38	19
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování.

5.4.2 Výběrové otázky „před výběrovým řízením“

Vzhledem k tomu, že společnost XY patří ke společnostem, která si své potenciální zaměstnance vyhledává z velké části sama, a to buď to telefonicky nebo osloví jinou partnerskou společnost, první výběrovou otázkou v dotazníku bylo právě zjištění, z jakého zdroje byli respondenti při jejich výběrovém oslovení.

Graf 5.10 Zdroj nabízené pozice

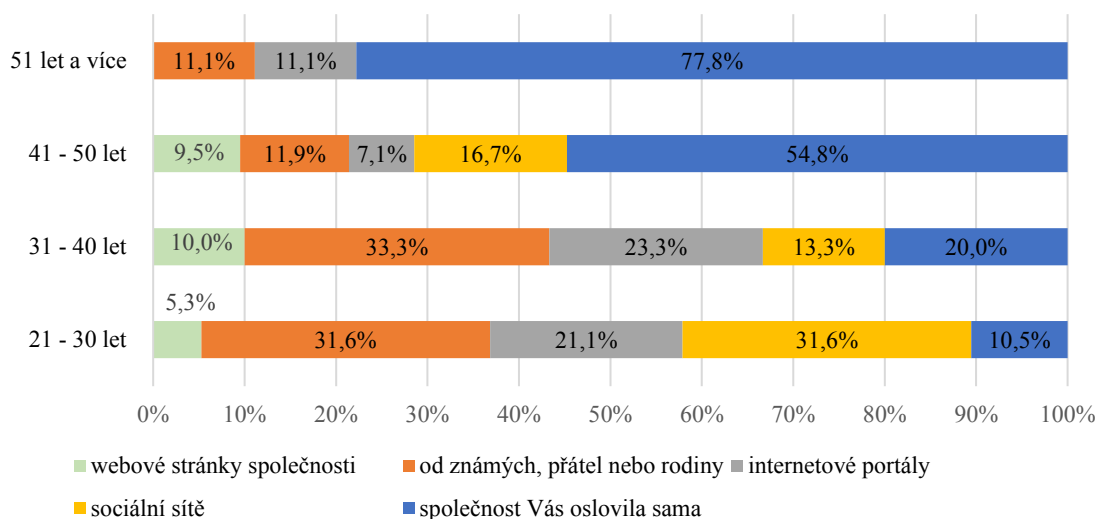


Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu 5.10 vyplývá, že z 38 % všech respondentů společnost oslovila sama. Společnost XY v takových případech využívá funkcí svých office manažerek, asistentek a jiných personalistů k tzv. navolávání. Office manažeři obdrží obvykle aktualizované databáze z ministerstva zdravotnictví nebo z lékařské komory, ve které jsou uvedeny kontakty lékařů. Lékaře v databázi lze filtrovat dle požadovaného kraje či specializace. Pověření personalisté pak jeden po druhém kontaktu obvolávají a nabídku nabízí telefonicky přímo požadovaným lékařům. Vzhledem k tomu, že se jedná o nestátní zdravotnické zařízení, tak lékařům je nabízeno nadstandartní mzdové ohodnocení jejich práce. V případě, že dojde ke ztrátě některého zaměstnance či klient přijde s novým požadavkem na speciální specializaci nebo je potřeba do společnosti nový asistent či projektový manažer, v první řadě společnost nabízí příspěvky stálým zaměstnancům za nalezení či doporučení požadované pozice mezi svými známými. Z grafu vyplývá, že takhle bylo získáno celých 22 % respondentů. Příslušníky rodiny nebo možné kandidáty z přátel stálých zaměstnanců lze nalézt zejména na sociálních sítích. Mezi tyto aktivní

sítě lze zařadit především Facebook, Instagram, Twitter aj. Mezi respondenty je 17 % těch, kteří byli touto cestou osloveni. V poslední řadě společnost XY využívá své webové stránky a možnosti jiných než partnerských personálních agentur. Mezi takové patří především job.cz a práce.cz. Tyto portály jsou využívány nejčastěji ve chvíli, kdy se personalistům nedaří nové zaměstnance požadované kvalifikace dohledat nebo v případě, že tato pozice není na pořadu dne a není ji nutné aktuálně obsadit. Obdobným principem fungují webové stránky. Na webových stránkách společnosti jsou obvykle vyvěšeny všechny aktuální nabídky práce, ale po dobu zveřejnění této nabídky je organizován aktivní telefonický nábor. Mezi dotazovanými respondenty je pouze 8 % těch, kteří si vyhledali společnost XY na internetu a oslovila je vytvořená nabídka zveřejněná na jejich webu.

Graf 5.11 Zdroje nabídky práce dle věkové kategorie



Zdroj: vlastní zpracování.

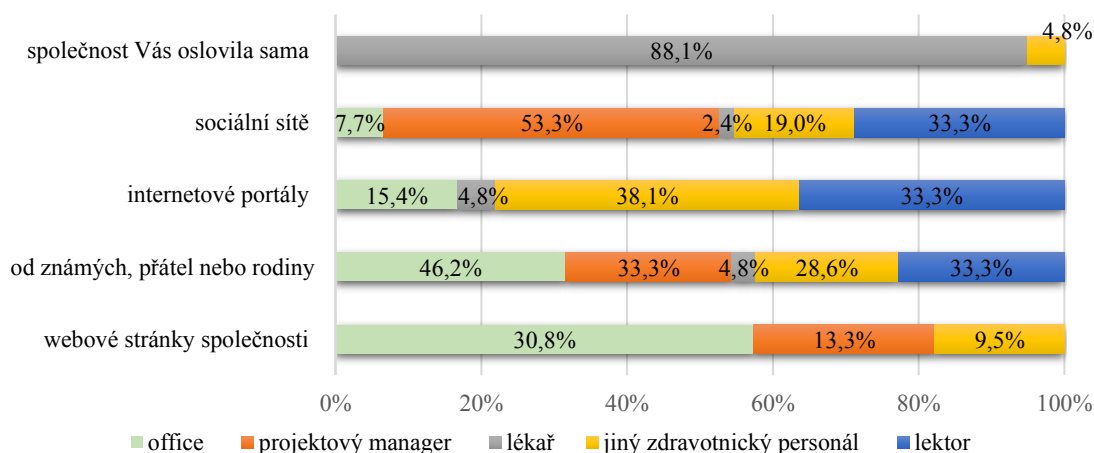
Zdroje nabídky, ze kterých jsou respondenti neboli potenciální zaměstnanci osloveni lze rozdělit dle věkové kategorie. Příkladem toho je věkové rozhraní 51 let a více, u kterých je zřejmé, že na sociálních sítích nevyhledávají žádné nabídky, ale naopak je společnost oslovuje telefonicky samostatně. Opakem je využití sociálních sítí právě u mladší kategorie 21 až 30 let. Dle grafu 5.11 společnost XY oslovuje telefonicky všechny věkové kategorie.

Zdroje nabídky, které oslovují potenciální zaměstnance lze srovnat o dle nabízené nebo požadované pozice. Dle grafu 5.12 lze vidět, že společnost sama oslovuje nejvíce lékaře a to v 88, 1 % případech. V těchto případech je rozhodující věková kategorie lékařů

ale zejména i jejich potenciál na trhu práce. Lékaři nemají nouzi o zaměstnání spíše naopak. Lékařů je vždy v současné době potřeba, a proto práce samostatně aktivně nevyhledávají, spíše se je snaží vyhledávat zaměstnavatelé nemocnic či obdobných nestátních zařízení. Z tohoto důvodu společnost XY spoléhá na telefonní kontaktování přímo lékařů. Mezi respondenty jiných pracovních pozic kromě lékařů není nikdo, kdo by byl osloven ze strany společnosti. V praxi je skutečností, že v 90 % se jedná o telefonický nábor pouze zdravotníků. I když zdravotnický personál dle grafu je samostatně osloven společností pouze v 4,8 % případech. Největší zastoupení v úspěšnosti má na internetových portálech jako je job.cz, práce.cz aj.

Sociální sítě oslovují všechny typy pracovních pozic, nejvíce však právě projektové manažery a realizátory, obdobné je to i ze zdrojů známých nebo z webových stránek. Lektori obvykle jsou osloveni jak ze sociálních sítí 33,3 %, internetové portály 33,3 % a od známých 33,3 %, z čehož vyplývá, že tyto zdroje jsou na stejné úrovni v obsazování lektorů.

Graf 5.12 Rozdělení nabídky zdrojů dle nabízené pozice



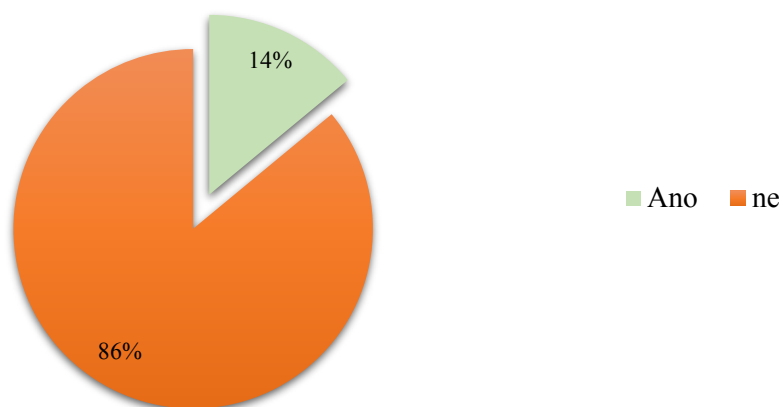
Zdroj: vlastní zpracování.

Společnost XY se často potýká s nerozvážnými klienty a jejich pomyslnými požadavky do budoucna. Někteří stálí klienti přijdou s takovými požadavky, které společnost XY nemá v jisté kompetenci. Jedná se například o situace, kdy klient přijde s novým nápadem pro jejich podnik a začlenit do spolupráce novou specializaci zdravotníků či lékařů. Dochází tak k rychlému náboru nových pracovních sil ze strany společnosti tak, aby klient nepoznal, že tyto kompetence společnost doposud neměla. Společnost však v této chvíli nemá oficiálně ověřený požadavek ze strany klienta. Jednalo

se pouze o návrh či doporučení. Společnost však v této chvíli nedá znát na sobě jakékoliv nekompetentní služby a snaží se v krátkém intervalu zajistit návrhy do budoucna. Důsledkem však toho je, že klient svůj návrh po několika meetinzích pozmění a dochází k uvolňování těchto pracovních pozic. V případě však, že nejsou s kandidáty těchto pozic domluveny oficiální termíny výběrového řízení. Společnost některé z nich již neinformuje o zavedeném aktuálním postoji k situaci.

Z tohoto důvodu byla do dotazníkové šetření zapojena otázka týkající se této problematiky. Zda se objevují mezi respondenty zaměstnanci, kteří již jednou byli z nějakého důvodu kontaktováni společností a nebyla jim vrácena zpětná vazba o následujícím vývoji. Avšak později společnost vyjádřila svou opakovanou potřebu těchto specializací a využila dřívějších kontaktů pro návrat do výběrového řízení.

Graf 5.13 Neobdržená zpětná vazba v minulosti



Zdroj: vlastní zpracování.

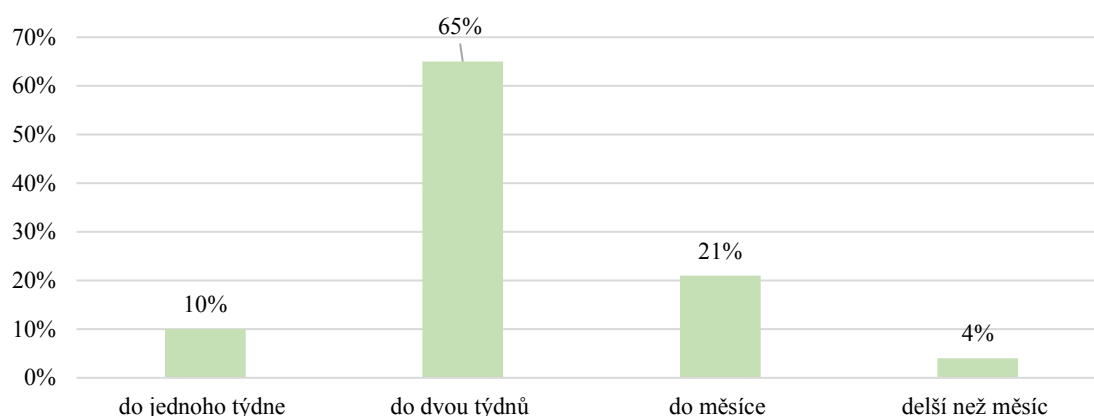
Celých 14 % z celkového počtu respondentů uvedlo, že takovou zkušenost s jednáním společnosti mají. Ale i po opakovaném kontaktování a nabízení současné pozice práce přijali.

V souvislosti s obsazovanými pozicemi se jednalo v 71,4 % o lékaře, 21,4 % o jiný zdravotnický personál a 7,1 % o lektory. Z toho vyplývá, že se tyto situace nastávaly v případech, že klient měl požadavek na jinou lékařskou specializaci či jeho nový návrh zahrnoval obohacení novými lektory či fitness trenéry.

Všichni dotazovaní respondenti jsou v současné době zaměstnanci společnosti XY. I po první nevydařeném kole přijímacího řízení, využili nabídky a přijali ji. Následující otázka se věnovala výzkumu, za jak dlouho tito respondenti jako stávající

zaměstnanci obdrželi zpětnou vazbu od společnosti při aktuálním pracovním poměru. A současně s následující otázkou, zda byli spokojeni s touto dobou pro zpětnou vazbu.

Graf 5.14 Procentuální znázornění zpětné vazby zaměstnancům



Zdroj: vlastní zpracování.

Nejprve grafické znázornění 5.14 znázorňuje, že nejčastěji se společnost XY svým v té době potenciálním zaměstnancům ozvala do dvou týdnů. Tuhle možnost zvolilo 65 % dotazovaných respondentů. Objevují se však situace, ve kterých se společnost ozvala respondentům do měsíce, jejich odpovědi znázorňují 21 %. Z celkového počtu respondentů 10 % odpovědělo, že jejich odpovědi byly zaslány již do jednoho týdne a 4 % z nich uvedlo, že na odpověď čekali déle než jeden měsíc.

V následující tabulce 5.2 je znázorněna spokojenost s těmito intervaly zpětných vazeb. Z celkového počtu respondentů, kteří odpověděli, že jsou spokojeni, získalo 62,5 % odpověď do dvou týdnů, stejně tomu bylo i u respondentů, kteří jsou spíše spokojeni. Naopak respondentů, kteří jsou spíše nespokojeni nebo nespokojeni s dobou vyjádření se největší procentuální podíl objevoval u zpětných vazeb, ke kterým došlo do měsíce.

Tab.: 5.2 Spokojenost zaměstnanců se zpětnou vazbou

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
do jednoho týdne	31,30 %	0 %	0 %	0 %
do dvou týdnů	62,50 %	90,20 %	26,30 %	28,60 %
do měsíce	6,20 %	7,30 %	68,40 %	42,80 %
delší než měsíc	0 %	2,50 %	5,30 %	28,60 %
	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování.

Z údajů uvedených v tabulce lze říct, že ti, co obdrželi odpověď neboli zpětnou vazbu za delší časový úsek, než jeden týden byli spíše nespokojeni nebo nespokojeni. I

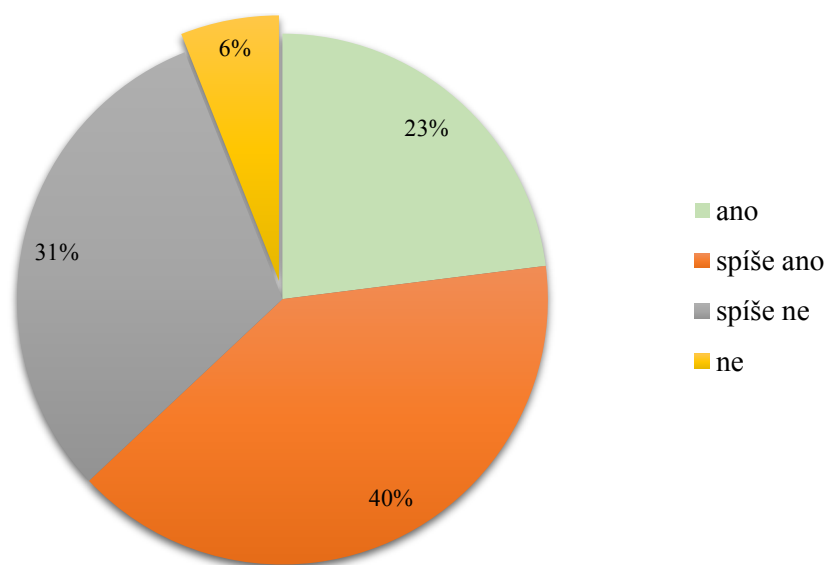
z opačného hlediska, znázornění spokojenosti u jednotlivých časových úseků odpovědí lze tvrdit, že spokojeni či spíše spokojeni byli ti respondenti, kteří obdrželi zpětnou vazbu do jednoho či dvou týdnů. Spíše nespokojeni nebo nespokojeni byli ti respondenti, kteří obdrželi zpětnou vazbu do jednoho či dvou měsíců.

5.4.3 Výběrové otázky ,v průběhu výběrového řízení“

Ostatní následující otázky obsažené v dotazníku byly konstruovány tak, aby jejich zaměření se týkalo především kompetentních osob k výběrovému řízení či pohovoru a spokojenosti současných zaměstnanců. Některé z otázek byly stanoveny jako uzavřené a u jiných byla využita škála k hodnocení postojů všech respondentů.

Součástí výběrového pohovoru je i podrobné představení pracovní pozice, k této problematice směřovala následující otázka v dotazníku, jejíž odpovědi jsou zpracovány v následujícím grafu 5.15.

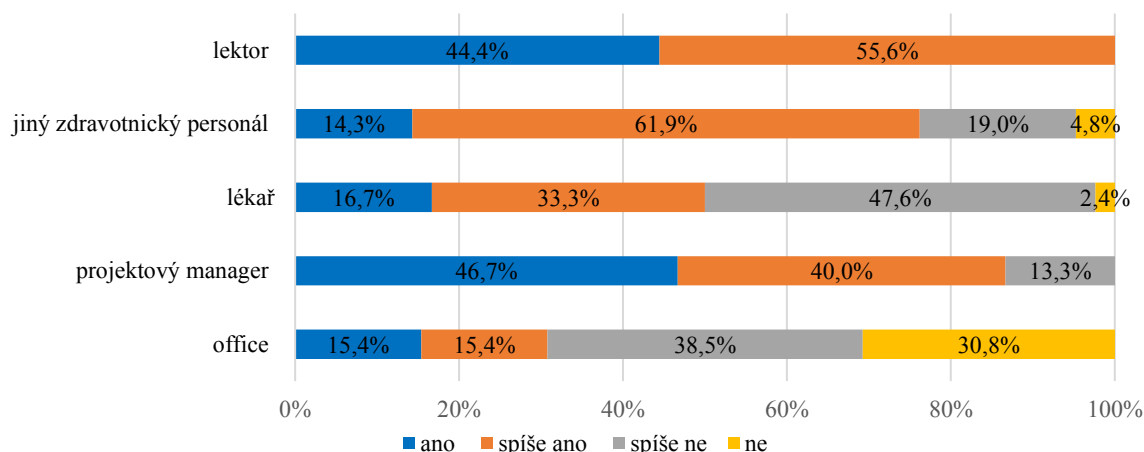
Graf 5.15 Spokojenost zaměstnanců s představením pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování.

Spokojených respondentů, kteří se pozitivně vyjádřili v otázce bylo pouze 23 %. Těch, kterým byla spíše dostatečně popsána pracovní pozice bylo 40 %, tedy nejvíce. Zároveň však velkou procentuální hodnotu tvořili ti, kterým spíše nebyla dostatečně představena pozice a to 31 %. Mezi dotazovanými respondenty byli i takoví, kterým pracovní pozice dostatečně představena nebyla vůbec. Tito respondenti představují 6 % ze všech dotazovaných respondentů.

Graf 5.16 Spokojenost s představením pracovní pozice dle jednotlivých pozic



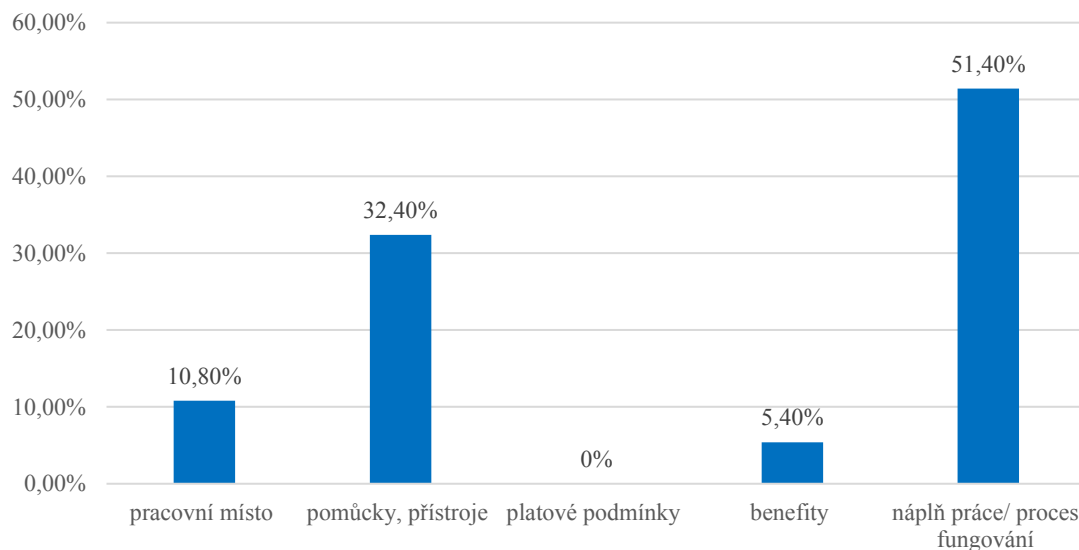
Zdroj: vlastní zpracování.

Spokojenost respondentů se týká představení pracovní pozice, proto bylo realizováno v rámci analýzy třídění druhého stupně dle dané pracovní pozice. Výsledná analýza odpovědí je různorodá. Z grafu 5.16 vyplývá, že lektori byli spíše spokojeni a jejich pozice byly představeny v dostatečné míře. Jiný lékařský personál byl taktéž spíše spokojen s představením pracovní pozice, i když se mezi respondenty objevilo celkem 23,8 %, kteří spokojeni nebyli a jejich pracovní pozice nebyly objasněny na tolik, na kolik si jej přáli. Hodnocení lékařů je různorodé. Polovina lékařů se přiklání ke spokojenosti a dostatečné charakteristice pozice než druhá polovina z dotazovaných. Pravděpodobně záleží na dané specializaci. Projektoví manažeři a realizátoři jsou na tom obdobně. Rozdíl se nachází u office manažerů, personalistů a různých asistentů, kteří spíše spokojeni nebyli. Z celkového počtu dotazovaných celých 38,5 % spíše nebylo dostatečně informováno, 30,8 % nebylo vůbec informováno a po 15,4 % byli buďto spíše informováni nebo dostatečně informováni. Graf 5.16 vysvětluje fakt, že office manažeři, různí personalisté a asistenti byli přijímáni jako pomocná pracovní síla manažerů do týmu. Pracovní náplně jednotlivců jsou různorodé. Není zde určena přesná charakteristika pozice, a proto vzniká nedostatečná informovanost a představení daných pozic pro tyto uchazeče. Jejich náplň práce tkví právě na přesně stanovených požadavcích ze strany klientů v dané situaci.

Pro ty, kterým pracovní pozice nebyla dostatečně představena otázka pokračovala směrem k definování těchto nedostatečných náležitostí, které respondenti vyhledávali a nebylo jim vyhověno či objasněno. Chybějící problematika se týkala především zmíněné náplně práce či celkového procesu fungování, který chyběl 51,4 % dotazovaným

nespokojeným respondentům. Druhou náležitostí, které nebyly dostatečně objasněny jsou pomůcky a přístroje, které jsou potřeba k výkonu práce. Tato odpověď byla vybrána 32.4 % nespokojených respondentů. Dalšími náležitostmi bylo neobjasněné pracovní místo nebo benefity.

Graf 5.17 Chybějící neobjasněné požadavky

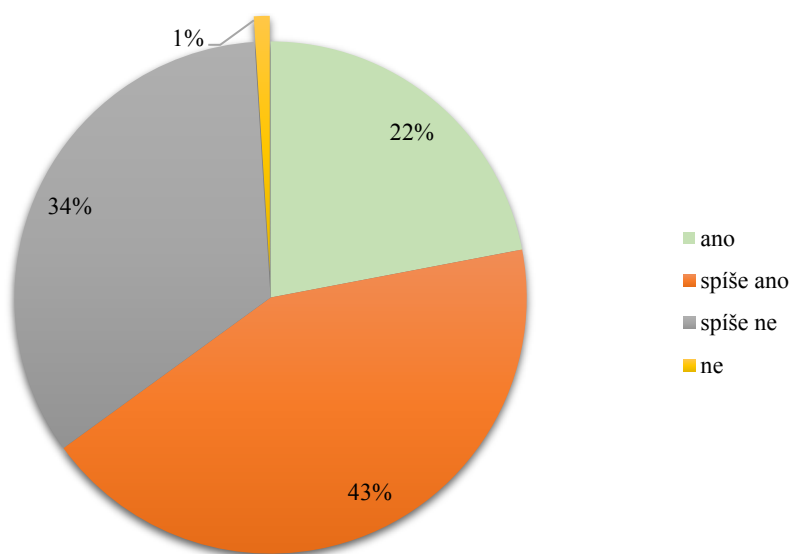


Zdroj: vlastní zpracování.

Z nedostatečně objasněných náležitostí vybíralo 37 % ze všech dotazovaných respondentů. Procenta v grafu tak byla přizpůsobena právě tomuto počtu zaměstnanců. Dle vybraných náležitostí vyplývá, že náplň práce chyběla nejen lékařskému personálu ale zejména office manažerům a personalistům. V případě neobjasněných pracovních pomůcek a přístrojů se jednalo naopak o lékaře či zdravotnický personál. Platové podmínky nebyly zvoleny žádným dotazovaným. Finanční ohodnocení, které patří k tzv. tahounům společnosti XY při náboru zaměstnanců, objasněno bylo všem dotazovaným zaměstnancům.

Spokojenost s výběrovým procesem souvisí i s osobami, které výběrové řízení vedou nebo jsou tohoto výběrového řízení součástí. Právě tato problematika byla rozebírána podrobněji i v sestaveném dotazníkovém šetření v podobě otázky, zda si dotazovaní respondenti myslí, že osoby, které byly součástí jejich výběrového řízení byly kompetentní. Za kompetentní osoby jsou považováni zaměstnanci společnosti, kteří koordinují výběrové řízení správným směrem, jsou k tomu oprávněny a zároveň způsobilé k výkonu daného výběrového řízení.

Graf 5.18 Názor respondentů na kompetenci přítomných osob u výběrového řízení



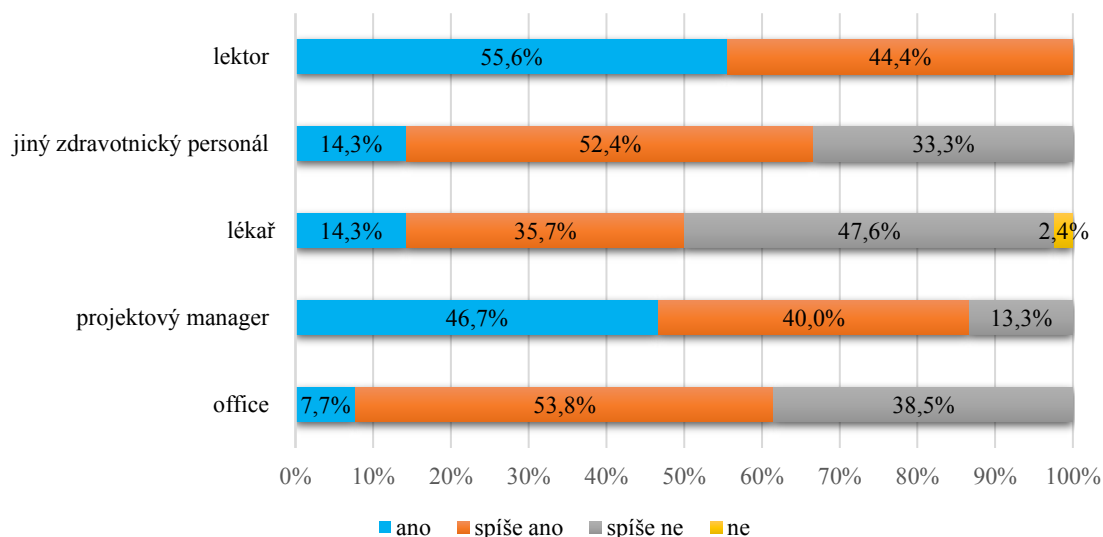
Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu 5.18 vyplývá, že 22 % ze všech dotazovaných respondentů bylo spokojeno a myslí si, že osoby byly kompetentní ke koordinaci výběrového řízení. Největší procentuální zastoupení mají respondenti, kteří si myslí, že spíše byli kompetentní 43 %. Z celkového počtu respondentů 34 % spíše nebylo spokojeno a 1 % si myslí, že o kompetentní osoby se nejednalo.

V případě srovnání názoru dle pracovní pozice znázorňuje výsledky následující graf 5.19, ve kterém lze vidět hodnocení jednotlivých pozic. Z kategorie lektorů byli všichni spokojeni s kompetentní osobou, z celkového počtu 55,6 % si myslí, že přítomna byla kompetentní osoba a zbylých 44,4 % má obdobný názor, jen ke kompetentnosti osoby měli nějaké připomínky. Ani jeden z lektorů nebyl nespokojený. U všech ostatní pracovních pozic se objevuje různorodé hodnocení, zahrnující všechny možnosti kromě absolutního nesouhlasu se zadaným tvrzením. Pouze jeden z lékařů odpověděl, že si myslí, že osoba u jeho výběrového řízení, v tomto případě spíše přijímacího pohovu, nebyla přítomna kompetentní osoba. Hodnocení lékařů je rozděleno v polovině na ty, kteří nějakým způsobem souhlasí s tvrzením a na ty, kteří nesouhlasí. Pravděpodobným důvodem tohoto nesouladu je fakt, že přijímacího pohovoru se neúčastní žádný odborník v dané specializaci. V případě, že by mělo dojít k rozdělení všech zaměstnaných lékařů ve společnosti XY, je pravděpodobné že ti, kteří mají úvazek na krátkou dobu a jejich požadavky nejsou tak rozsáhlé, jsou spokojeni s výběrovým řízením. Především proto, že výběrové řízení není rozsáhlé a doplňujících otázek ze strany personalistů není mnoho.

Naopak pro lékaře, kteří plánují se společností spolupracovat dlouhodobě může být takový styl výběrového řízení nedostatečný.

Graf 5.19 Rozdělení názoru ke kompetentnosti dle pracovní pozice



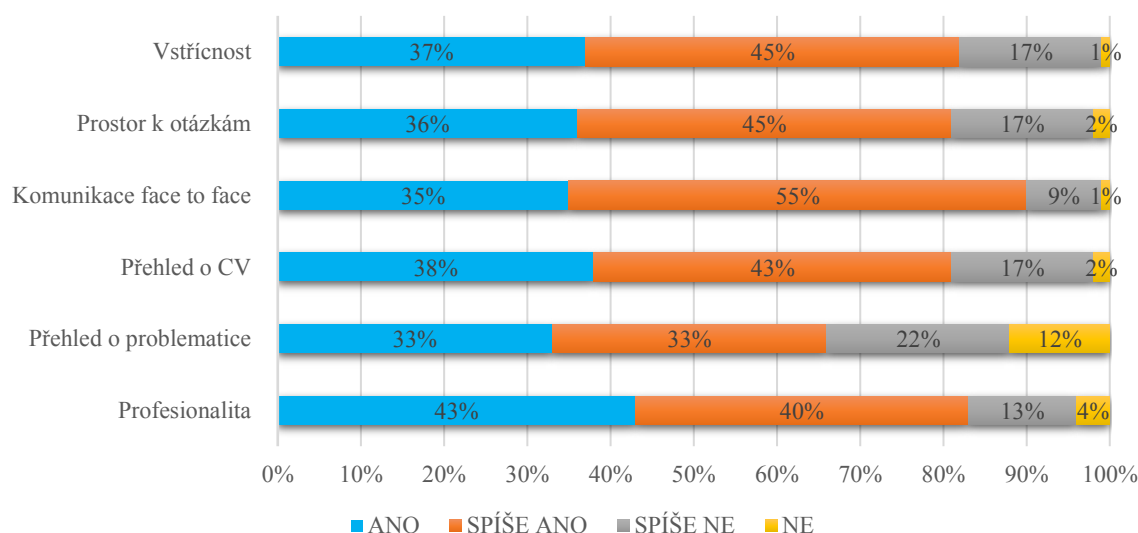
Zdroj: vlastní zpracování.

U všech ostatních uvedených pracovních pozic větší počet respondentů si myslí, že osoby přítomné jejich výběrového řízení byly kompetentní ve vedení a organizaci výběrového řízení. U projektových manažerů a realizátorů je výše uvedený procentuální podíl vyšší u těch, kteří si taktéž myslí, že jejich výběrové řízení bylo vedeno kompetentními osobami.

V rámci analýzy oprávněnosti kompetentní osoby a názoru všech dotazovaných respondentů z pohledu pohlaví byl aplikován Pearsonův chí-kvadrát nebo tzv. Pearson Chi-Square test. Nejdříve byl Chi-Square otestován pro svou použitelnost pomocí Bartlettova testu multikolinearity, testováno na 5 % významnosti. Stanovena byla hypotéze nulová a alternativní. Nulová hypotéza zní, že mezi proměnnými neexistuje korelace, naopak u alternativní hypotézy korelace existují. Po následném zpracování a testování bylo zjištěno, že signifikance má hodnotu 0,123, dle 5 % významnosti je tato hodnota vyšší, proto nulová hypotéza je přijímána a alternativní hypotéza je zamítnuta (viz příloha č.1). Z pohledu nezávislosti se jedná o tvrzení, ve kterém vybrané veličiny jsou navzájem ovlivněny. Nulová hypotéza vypovídala, že pohlaví na názory v rámci kompetentní osoby nemá vliv a alternativní, že ovlivněna tato tvrzení jsou. Z výsledné hodnoty však vypovídá, že pohlaví vliv nemá.

Související byla následující otázka zahrnuta v dotazníkovém šetření. Její tematika se týkala právě podrobné kompetence přítomné osoby u výběrového řízení. Respondenti měli vyjádřit svůj postoj k několika kritériím kompetentní osoby prostřednictvím škály. Mezi kritéria byla zahrnuta profesionalita, přehled o problematice, přehled o CV, komunikace face to face, prostor k otázkám a vstřícnost během přijímacího pohovoru.

Graf 5.20 Vyjádření respondentů k jednotlivým kritériím



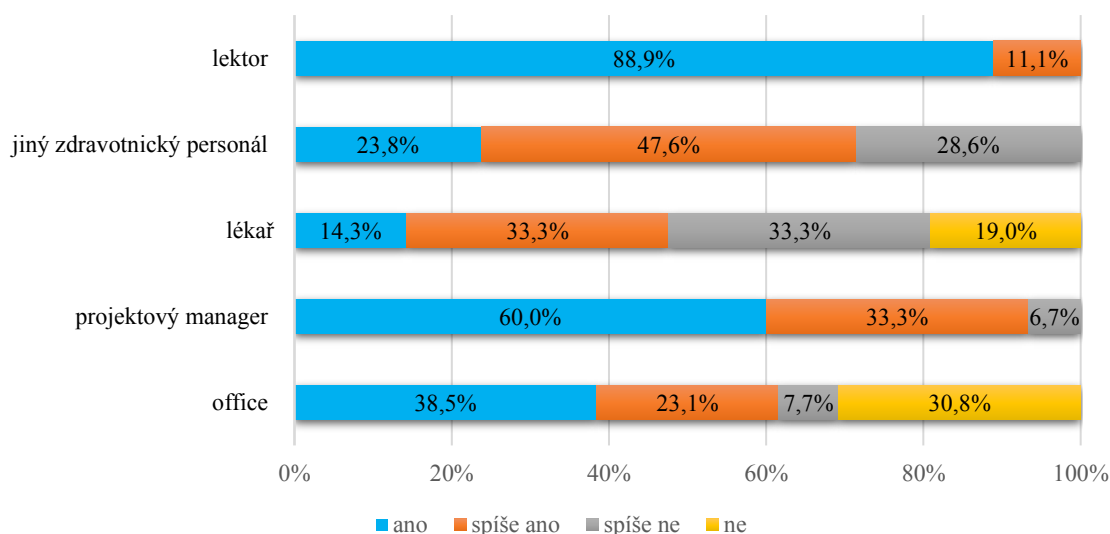
Zdroj: vlastní zpracování.

Obecné znázornění výsledků jednotlivých kritérií je uvedeno v grafu 5.20. Lze tvrdit, že všechna z kritérií byla hodnocena kladně pouze s rozdílnými odchylkami. Největší rozdíly lze zaznamenat v negativním hodnocení. Za problémové kritérium lze označit přehled o problematice, přehled o CV, profesionalitu a prostor k otázkám. Nejlépe hodnoceným kritériem byla komunikace face to face a o něco hůř dopadla vstřícnost ze strany společnosti XY. Podrobněji vedená data jsou uvedena v tabulkovém formátu (příloha č.2).

Některá jednotlivá kritéria jsou podrobněji znázorněna v následujících grafech. Problémovým kritériem pro některé respondenty byl přehled o problematice ze strany personalisty nebo pověřeného zaměstnance ke koordinaci výběrového řízení. V celkovém hodnocení 12 % ze všech respondentů označili, že nebyl splněn. V následujícím grafu 5.21 je přehled o problematice od pověřené osoby znázorněn dle hodnocení z hlediska jednotlivých pracovních pozic. Ze strany lektorů byl přehled o problematice celkově hodnocen kladně, stejně jako u projektových manažerů, u kterých pouze 6,7 % odpovědělo, že spíše přehled o problematice byl nedostačující. Jiný zdravotnický

personál z velké části hodnotil přehled o problematice kladně, avšak 28,6 % označilo přehled o problematice za nedostačující. Mezi nespokojenými respondenty jsou však zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni jako lékaři nebo office manažeři, asistenti či personalisté. Lékaři představují 19 % a office manažeři 30,8 %. Z hlediska srovnání těchto dvou kategorií z grafu lze říct, že office manažeři hodnotili přehled o problematice lépe než lékaři.

Graf 5.21 Postoj k přehledu o problematice z hlediska pracovní pozice

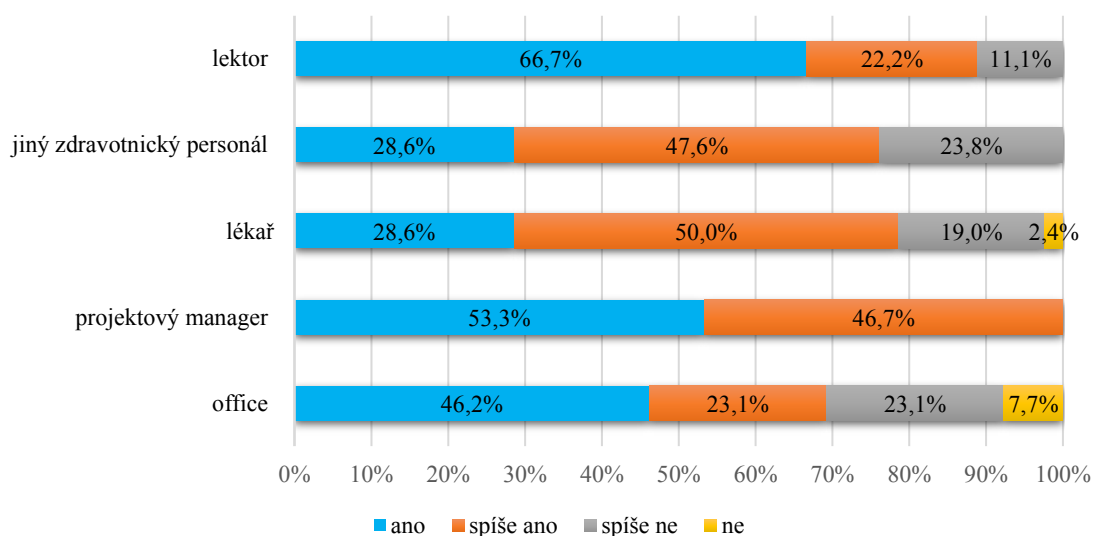


Zdroj: vlastní zpracování.

Opět nedostatečný přehled o problematice z hlediska lékařů vypovídá o zúčastněné osobě, která nemá odbornou způsobilost k náboru lékařů. Při výběru lékařů se výběrového řízení účastní pouze projektoví manažeři a z velké části office manažeři, ani jeden z nich však nedisponuje obdobným vzděláním jako by měl mít vhodný kandidát.

Dalším problematickým kritériem je přehled o CV, který zahrnuje povědomí personalisty o zkušenostech, vědomostech a znalostech uchazeče, které uvedl ve svém životopise. V celkovém hodnocení kritérium přehledu o CV ohodnotilo negativně 19 %. Z hlediska jednotlivých pracovních pozic hodnotí jako nedostačující především office manažeři z 38 %, asistenti a jiný zdravotnický personál z 23,8 %. Za to projektoví manažeři měli pocit, že personalisté měli velký přehled o údajích uvedených v jejich životopisech. Ani jeden z dotazovaných projektových manažerů neuvedl, že přehled o CV byl nedostatečný či žádný.

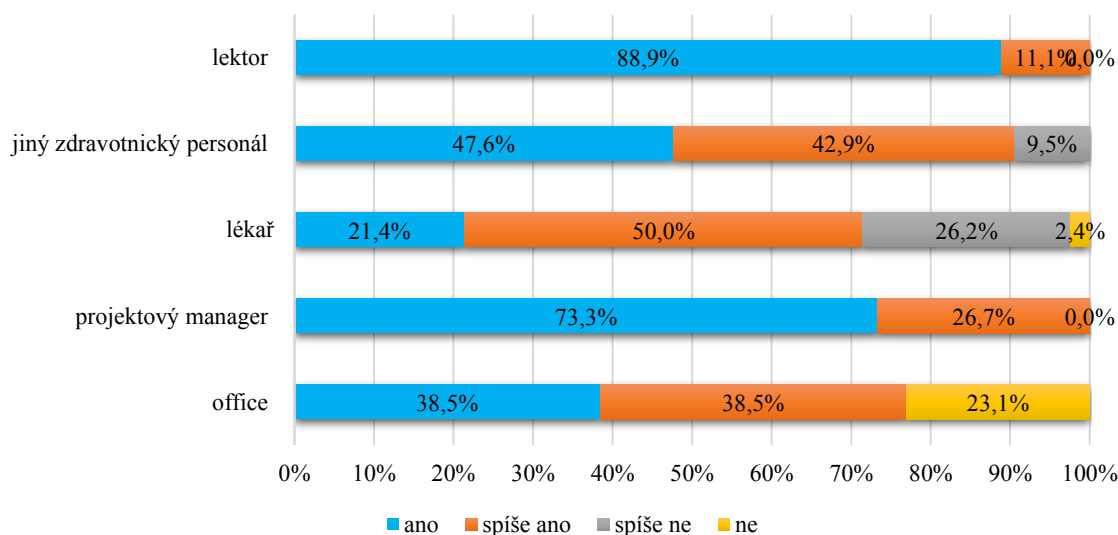
Graf 5.22 Postoj k přehledu o CV z hlediska pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování.

I když v hodnocení u lékařů bylo několik těch, kteří uvedli v dotazníkovém šetření, že personalista nedisponoval přehledem o jejich CV z 2,4 %, tak jejich celkové hodnocení postoje k přehledu o CV bylo kladné oproti ostatním pracovním pozicím.

Graf 5.23 Postoj k profesionalitě z hlediska pracovní pozice

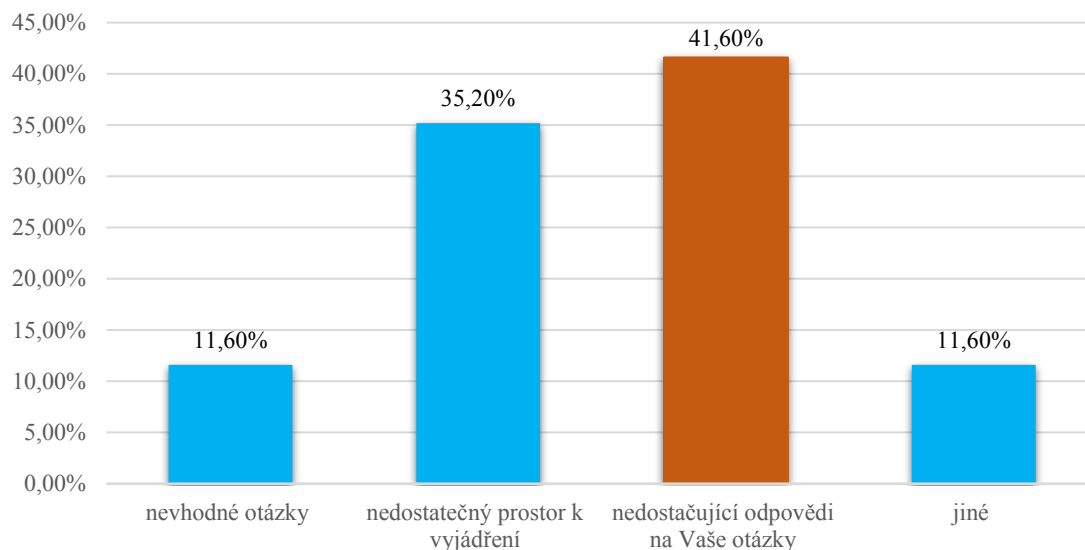


Zdroj: vlastní zpracování.

Třetím, i když již méně problémovým kritériem bylo hodnocení prostřednictvím škály profesionalisty viz graf 5.23. U všech pracovních pozic bylo hodnocení profesionality personalisty kladné, pouze u office manažerů z celkového počtu hodnotilo 23,1 % tak, že nebyli přesvědčeni o profesionalitě personalisty.

Ti, kteří v dotazníkovém šetření zaznačili, že personalista zúčastněný jejich výběrového řízení nesplňoval nebo spíše nesplňoval některá vybraná kritéria byli dále vyzváni k upřesnění těchto chybných náležitostí. Vybranými kritérii byla právě profesionalita a přehled o dané problematice.

Graf 5.24 Znáznornění nedostatku v profesionalitě



Zdroj: vlastní zpracování.

U škálového hodnocení profesionality personalistů označilo 17 % respondentů, že toto kritérium buďto osoba vůbec nesplňovala nebo spíše nesplňovala. Dotazovaní respondenti měli na výběr z těchto nedostatků personalisty či jiného pověřeného zaměstnance k vedení výběrového řízení:

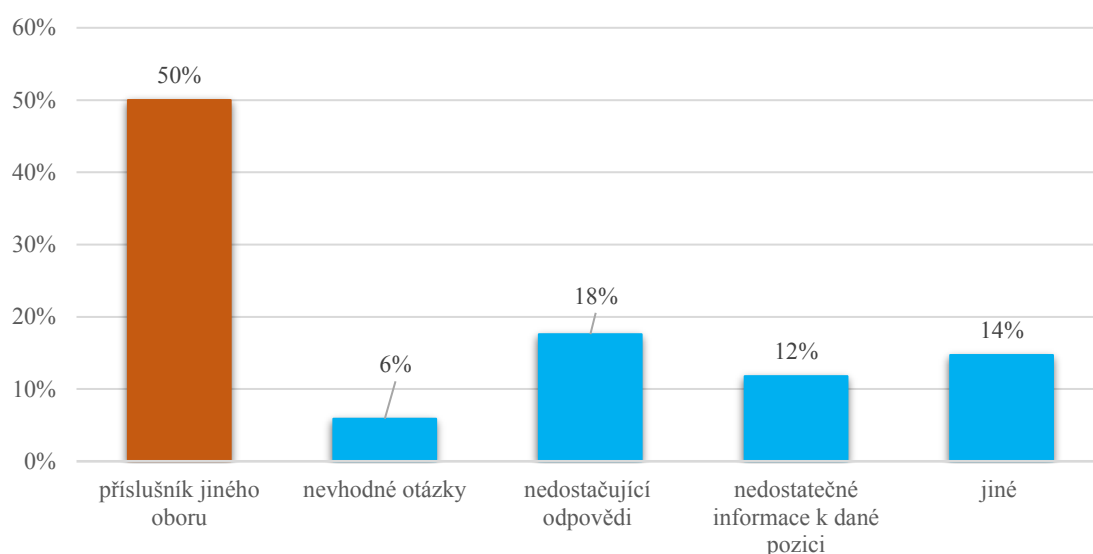
- nevhodné otázky,
- skákal do řeči,
- nedostatečný prostor k vyjádření,
- nedostačující odpovědi na Vaše otázky
- jiné.

V případě, že respondent měl pocit, nebo se setkal s takovým výběrovým řízením, ve kterém personalista vykazoval více těchto nedostatků, jejich kombinaci nebo neuvedené nedostatky, mohl využít možnosti pro jiné připomínky. Žádný z respondentů neuvedl, že personalista nebo jiná přítomná osoba skákala do řeči. Naopak nejvíce respondentů uvedlo v dotazníkovém šetření, že neobdrželi během přijímacího pohovoru dostatečné odpovědi na jejich otázky. Tuto možnost zvolilo 41,6 % z vybraných

respondentů. Druhým nedostatkem v pořadí byl zvolen nedostatečný prostor k vyjádření. Dostatečně se nemohlo vyjádřit u přijímacího pohovoru 35,2 % respondentů. Stejný procentuální podíl ve výsledcích uvedených nedostatků byla kritéria nevhodných otázek a jiné. Jinou možnost zvolili pouze dva respondenti. Oba tito respondenti patří do věkového rozhraní 41–50 let a jejich pracovní pozice ve společnosti XY je lékař. Za jiné nedostatky uvedli, že přítomný personalista během přijímacího pohovoru nedokázal odpovědět na pokládané otázky týkající se pracovní pozice z hlediska odborné způsobilosti a odpovědi neodpovídaly nabídce, která jim byla dříve zaslána.

Druhá doplňující otázky v dotazníku se týkala kritéria přehledu o problematice. Opět tuto možnost podrobněji rozvést mohli pouze ti, kteří u předchozí otázky zaměřené na škálovém hodnocení postoje jednotlivých kritérií uvedli, že personalista či jiná přítomná osoba nesplňovala nebo spíše nesplňovala přehled o problematice a disponovala určitými nedostatky. Z celkového počtu dotazovaných respondentů se podrobněji k nedostatkům vyjádřilo 34 %. Níže uvedený graf 5.25 znázorňuje jejich rozložení.

Graf 5.25 Znázornění nedostatků v přehledu o problematice

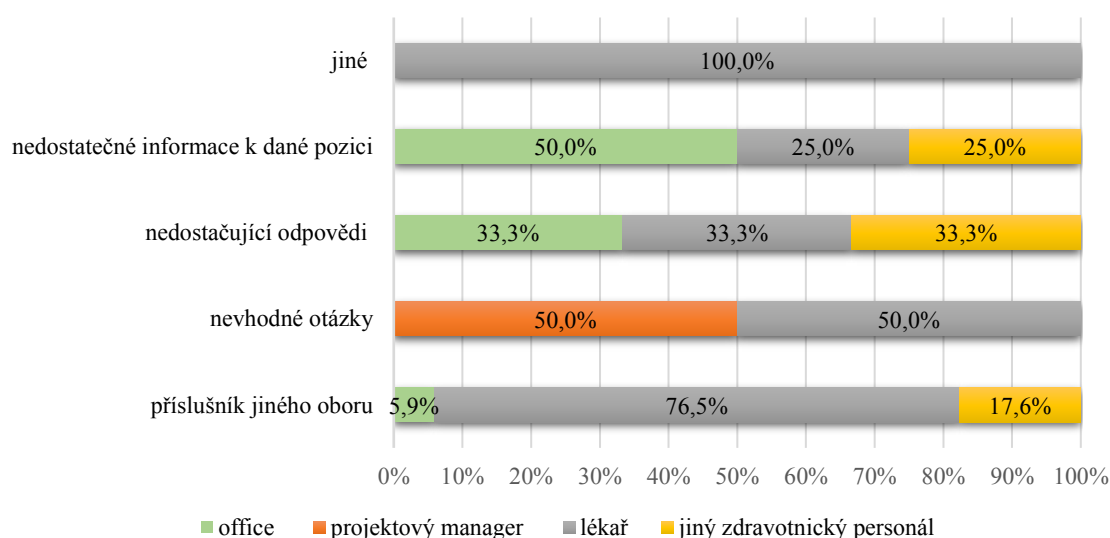


Zdroj: vlastní zpracování.

Vybraní respondenti mohli vybírat ze čtyř nedostatků, kterými někteří personalisté mohou disponovat. Jeden z nich je skutečnost, že ve většině případů koordinuje výběrový pohovor osoba, která nemá odbornou způsobilost k obdobné nabírané pracovní pozici. Z vybraných respondentů tuto možnost zvolilo 50 % z nich. Z grafu 5.26 vyplývá, že největší problém vznikal právě u lékařů a to v 76,5 % a z části i u jiného zdravotnického personálu v 17,6 %. Jedná se zde o již dříve zmíněnou

problematiku o odborné způsobilosti. Zejména výběrová řízení lékařů či jiného zdravotnického personálu koordinují a organizují zaměstnanci společnosti XY, kteří nedisponují obdobným vzděláním. Mezi všemi projektovými manažery ve společnosti jsou pouze dva, kteří mají univerzitní vzdělání medicínského či farmaceutického charakteru, nedisponují však odbornými atestacemi či jinými zkouškami. Jejich přítomnost při výběrových řízeních je minimální, a proto je obvykle vedou ti zaměstnanci, kteří i když mají univerzitní vzdělání, jedná se ve většině případů o obory managementu, marketingu, financí a podnikatelské sféry.

Graf 5.26 Znárodnění nedostatků v přehledu o problematice z hlediska pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování.

Druhou možností výběru mezi nedostatky byly nedostačující odpovědi na pokládané otázky dle grafu 5.25. Tato možnost již byla analyzována v zaměření na předchozí otázku. V tomto případě ji zvolilo za možný nedostatek v přehledu o problematice u personalistů celkem 18 % z vybraných respondentů. Tento výsledek je rozdělen mezi tři pracovní pozice, které jej zvolily. Jedná se o office manažery, lékaře a jiný zdravotnický personál po 33,3 % dle grafu 5.26.

Respondenti, kteří chtěli vyjádřit vlastní nedostatky nebo kombinaci těch uvedených, zvolili jinou odpověď. Možnost využilo 14 % z nich. Ve všech případech se jednalo o lékaře. Jednotlivé typy nedostatků zahrnovaly tvrzení, že personalista:

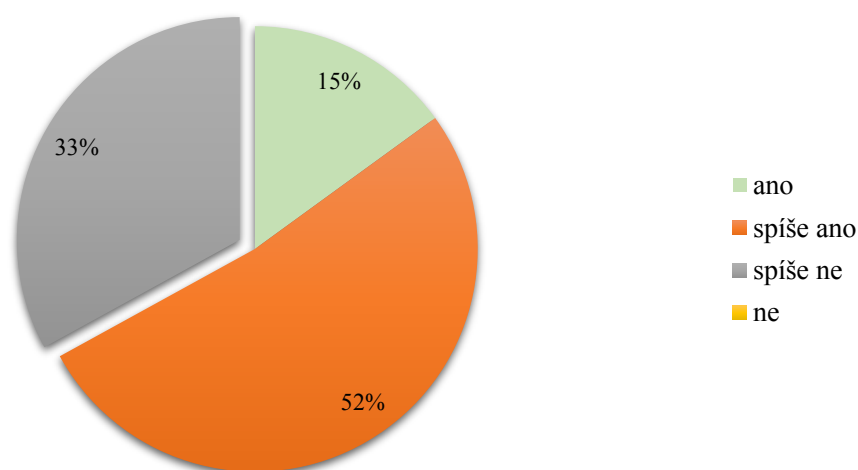
1. neznal odbornou terminologii, která se týkala nabízené pozice,
2. neznal přístroje, které k výkonu práce bylo třeba obstarat,

3. nedokázal odhadnout akutnost některých vyšetření, které v nabídce požadoval,
4. neposkytl přesné informace týkající se ordinací a celkového prostředí,
5. nedokázal posoudit odbornou způsobilost.

Z pěti výše uvedených odpovědí lékařů vyplývá a zároveň je potvrzen fakt, že výběrový pohovor obvykle vedou ti zaměstnanci společnosti XY, kteří se na daném projektu nepodílí. Jejich informovanost o podrobnostech projektu je nedostatečná a minimální. Nedokážou rychle a správně reagovat na otázky uchazečů.

Následující tři otázky v dotazníkovém šetření jsou zaměřeny spíše na prostředí, ve kterém výběrové řízení či pohovor proběhl. V první řadě bylo zjišťováno, zda se respondent, dříve jako uchazeč, cítil během výběrového řízení komfortně. Vzhledem k dosaženým výsledkům vyplývajících z grafu 5.27 lze říct, že výzkum dopadl pozitivně.

Graf 5.27 Znáznornění názoru ohledně komfortního výběrového řízení

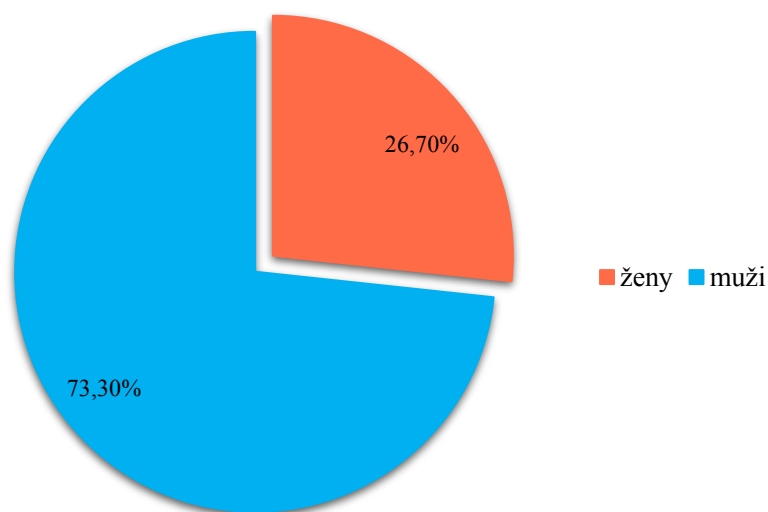


Zdroj: vlastní zpracování.

Ze všech dotazovaných respondentů 15 % odpovědělo, že se během výběrového řízení cítilo komfortně a 52 % se spíše cítilo komfortně. Pouze z celkového počtu 33 % se spíše komfortně necítilo. V rámci analýzy hodnocení postoje všech dotazovaných respondentů k této problematice z pohledu pohlaví byl aplikován Pearsonův chí-kvadrát nebo tzv. Pearson Chi-Square test s využitím 5 % významnosti. Stanovena byla hypotéza nulová a alternativní. Nulová hypotéza zní, že mezi proměnnými neexistuje korelace, naopak u alternativní hypotézy korelace existují. Po následném zpracování a testování bylo zjištěno, že signifikance má hodnotu 0,035 (příloha č.3), dle 5 % významnosti je tato

hodnota nižší, a proto je přijímána alternativní hypotéza a nulová hypotéza je zamítnuta. Z praktického hlediska lze říct, že v téhle problematice má pohlaví vliv na názor či postoj respondentů. Ženy byly méně spokojeny než muži. Procentuální znázornění uvádí graf 5.28, ve kterém lze vidět relativně velký procentuální rozdíl z pohled žen i mužů u spokojenosti a komfortního pocitu během přijímacího řízení

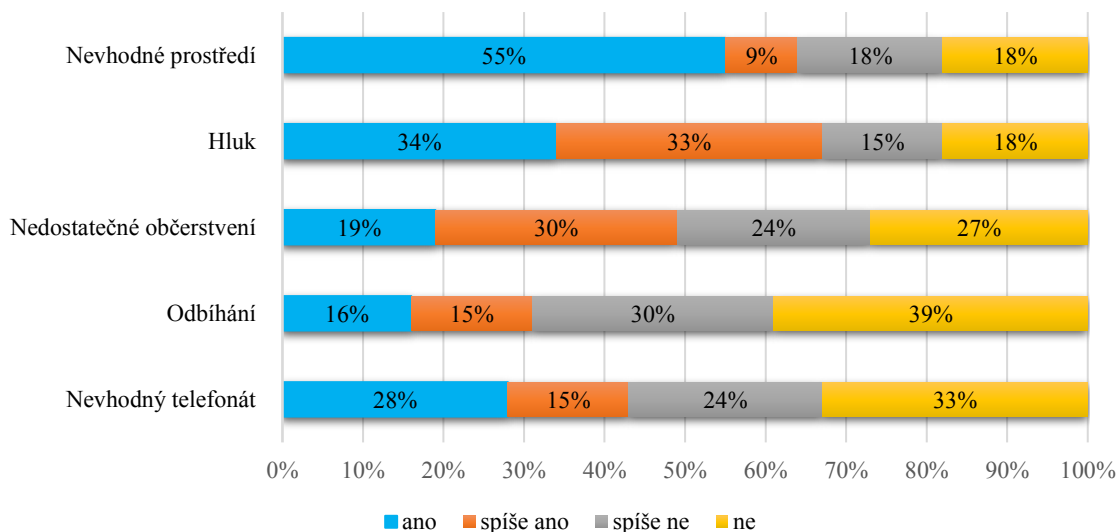
Graf 5.28 Komfortní pocit během výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování.

K této problematice se vztahovala i následující otázka, která umožnila respondentům podrobněji rozvinout jejich nespokojenost. Jedná se o 33 % z nich, kteří uvedli v dotazníkovém šetření, že se spíše komfortně necítily během výběrového řízení. Podrobnější rozvinutí problematiky bylo umožněno prostřednictvím škálového hodnocení jednotlivých parametrů, se kterými se uchazeč mohl v minulosti setkat právě během výběrového řízení. Respondenti mezi nedostatky hodnotili na škále nevhodný telefonát, odbíhání personalisty, nedostačující občerstvení, hluk v místnosti a nevhodné prostředí. Každý uvedený nedostatek k hodnocení měl svá odůvodnění k začlenění do dotazníkového šetření.

Graf 5.29 Hodnocení nedostatku prostředí



Zdroj: vlastní zpracování.

Každý uvedený nedostatek byl vybraným respondentem ohodnocen. Obvyklým nedostatkem v 55 % bylo nevhodné prostředí, hluk v 34 % a nevhodný telefonát v 28 %. Relativně dobře ohodnoceno bylo odbíhání, se kterým nemělo zkušenost 39 %. Nevhodné prostředí bylo jedním z cíleně smyšleným a uvedeným nedostatkem v rámci hodnocení výběrového řízení. Vzhledem k počtu ordinací, které patří společnosti XY, a jejich vzdálenosti od sebe, není možné zvát potřebné uchazeče k výběrovému řízení do sídla společnosti. Z těchto důvodů dochází často k improvizaci a výběrová řízení zejména u lékařů jsou realizována v kavárnách, restauracích a jiných společenských místech. S touto problematikou úzce souvisí i hluk v daném prostředí. Uchazeči ani personalisté nejsou plně soustředění a dochází tak k přeslechnutí důležitých informací.

Tab.: 5.3 Nespokojenost s nevhodným prostředím během výběrového řízení

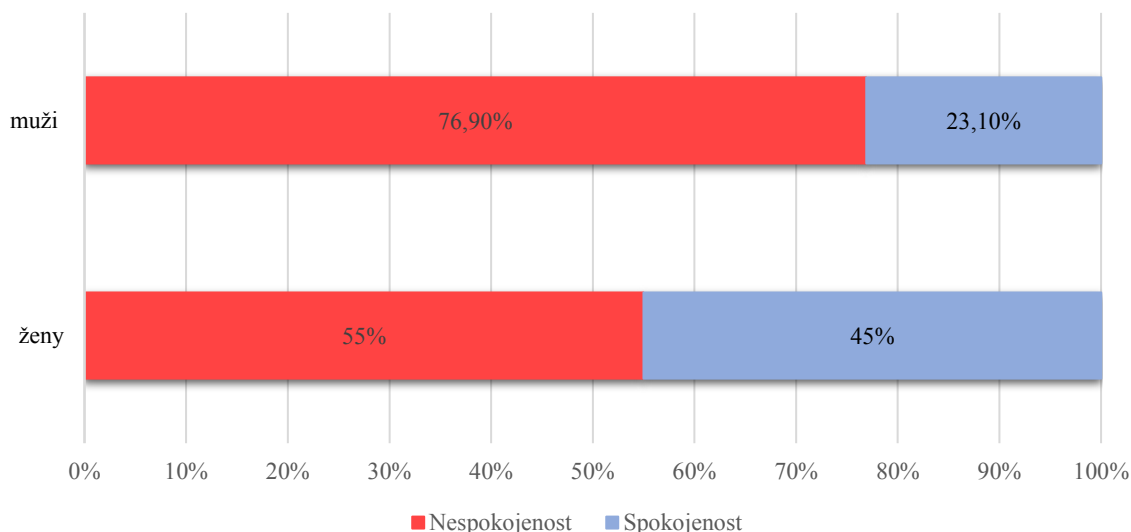
	office	projektový manager	lékař	jiný zdravotnický personál
ano	40,0 %	50,0 %	57,9 %	57,1 %
spíše ano	40,0 %	0,0 %	5,3 %	0,0 %
spíše ne	20,0 %	0,0 %	15,8 %	28,6 %
ne	0,0 %	50,0 %	21,1 %	14,3 %

Zdroj: vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky 5.3 vyplývá, že se jedná zejména o lékaře a zdravotnický personál, který je nespokojen s prostředím, v němž je realizováno výběrové řízení.

Z lékařů je největší zastoupení a to z 57,9 % obdobně je na tom v zastoupení i jiný zdravotnický personál 57,1 %. Hodnocení projektových manažerů je rozděleno na dvě části. Polovina z nich hodnotila, že jim nevadilo prostředí a druhá polovina, že jim naopak vadilo vybrané prostředí. Office manažeři, asistenti či personalisté z velké části uvedli, že nebylo vybrané prostředí vhodné.

Graf 5.30 Znázornění nespokojenosti s nevhodným prostředím dle pohlaví



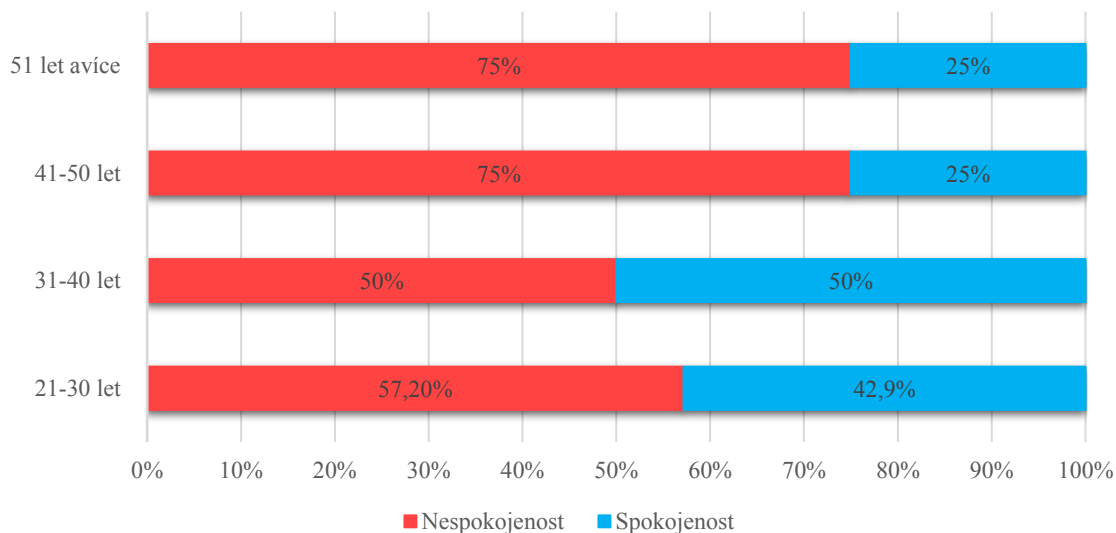
Zdroj: vlastní zpracování.

V případě rozdělení škálových otázek pouze na dvě části dle negativního a pozitivního charakteru odpovědi lze znázornit výsledek z hlediska pohlaví. Znázornění představuje graf 5.30, ze kterého je zřejmé, že muži jsou více nespokojeni s výběrem prostředí než ženy. V rámci srovnání, 76,9 % mužů označilo prostředí jako nevyhovující, z žen pouze 55 %. Lze říct, že kavárny a restaurace jsou blíže ženám než mužům v případě, že se jedná o výběrová řízení, i když ani jedno pohlaví tento výběr nepovažuje za adekvátní. Co se týká kritéria hluku, z hlediska pohlaví není žádný rozdíl v hodnocení. Oproti srovnání nespokojenosti hluku z hlediska věkové kategorie dle grafu 5.31.

Z výsledného grafu vyplývá, že hluk vadil spíše vyšším věkovým kategoriím než mladším lidem. I když věková kategorie je rozdělena do dvou intervalů, výsledky jsou téměř stejné. Ve věkových kategoriích od 41 let až více než 51 let odpovídá většině respondentům, tedy 75 % těch, kteří považovali hluk za velmi rušivý element během výběrového řízení. Naopak ve věkové kategorii 31 až 40 let 50 % respondentů odpověděla, že hluk nebyl překážkou a druhou polovinu 50 % překážkou byl. Podrobné hodnocení nedostatku, který zahrnoval hluk je uvedeno v níže uvedeném grafu 5.31. Je

nutné nezapomínat, že se jedná o respondenty, kteří s celkovým prostředím výběrového řízení nebyli ztotožnění a nepovažují jej za adekvátní pro tyto činnosti. Nespokojenost či spokojenost je v těchto případech uvedena pouze pro znázornění vah jednotlivých odpovědí těch, kteří se necítili během výběrové řízení komfortně.

Graf 5.31 Znázornění nespokojenosti s hlukem během výběrového řízení

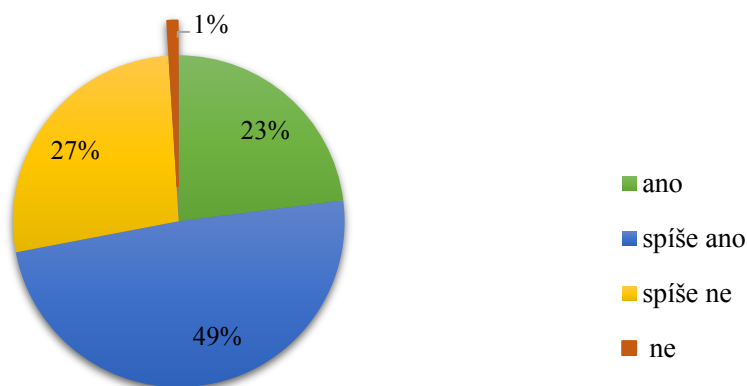


Zdroj: vlastní zpracování.

5.4.4 Výběrové otázky „po výběrovém řízení“

Celkové shrnutí spokojenosti prostředí, ve kterém bylo výběrové řízení realizováno znázorňují výsledky odpovědí z poslední otázky. Která vyzívá respondenty k ohodnocení prostředí prostřednictvím škály. Respondenti tak hodnotili, zda jim přišlo, že prostředí, ve kterém se nacházeli bylo příjemné.

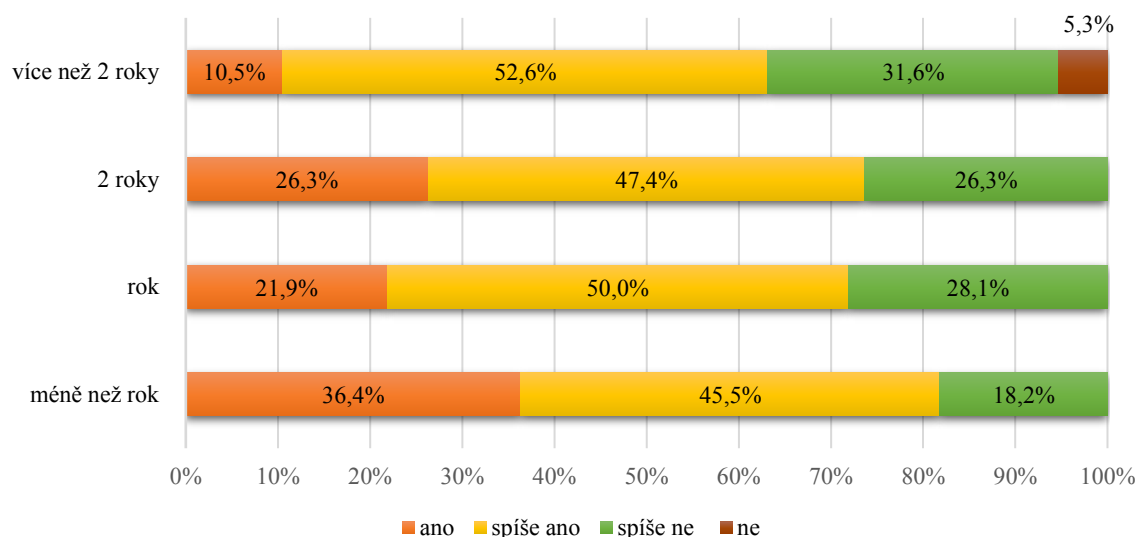
Graf 5.32 Celkové hodnocení respondentů, zda bylo prostředí příjemné



Zdroj: vlastní zpracování.

Celkové hodnocení spokojenosti, nebo – li příjemného prostředí bylo kladné. Z celkového počtu dotazovaných respondentů 23 % ohodnotilo na škále prostředí velmi kladně. Spíše příjemné prostředí přišlo z celkového počtu respondentů 49 %. Za spíše nepříjemné prostředí označilo 27 % respondentů a pouze jeden zaměstnanec nebyl s prostředím spokojen.

Graf 5.33 Spokojenost respondentů s prostředím dle doby spolupráce se společností XY



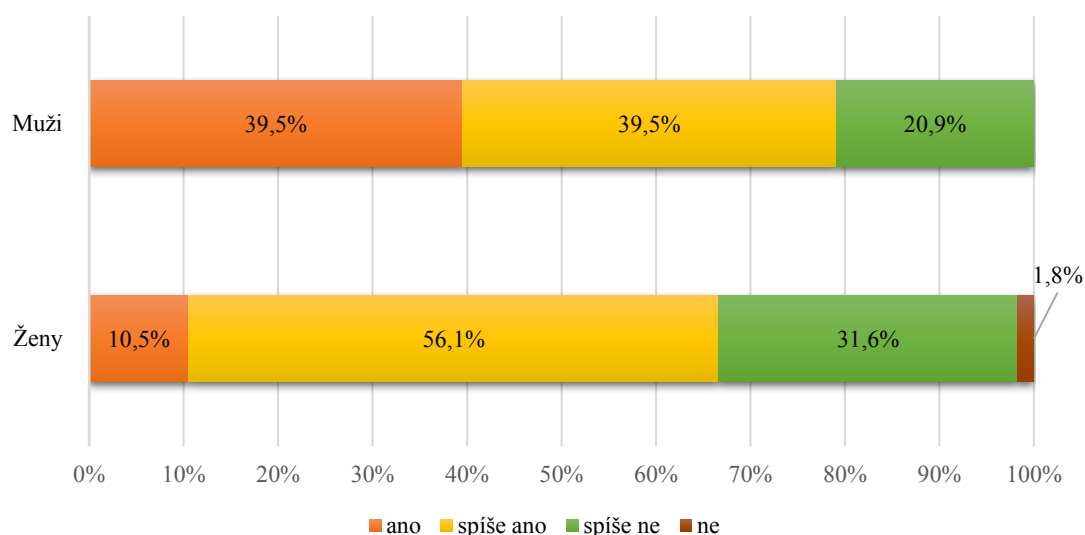
Zdroj: vlastní zpracování.

Z výše uvedeného grafu 5.33 dle výsledných hodnot může být tvrzeno, že celkové prostředí spíše postupem času k lepšímu a dochází ke zlepšování jednotlivých nedostatků, které se dotýkají právě prostředí, ve kterém se výběrové řízení odehrává. Tvrzení vychází z hodnocení jednotlivých respondentů dle jejich působení ve společnosti. Ti, co jsou ve společnosti zaměstnáni déle než dva roky, jsou spíše nespokojení z 31,6 %, a dokonce pro některé prostředí bylo i nepříjemné z 5,3 %. Kdežto ti zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni po dobu kratšího intervalu méně než rok z 36,4 % hodnotili prostředí za příjemné, 45,5 % za spíše příjemné a pouze 18,2 % označilo prostředí za spíše nepříjemné.

Celkové hodnocení prostředí, ve kterém se odehrávalo výběrové řízení dotazovaných respondentů, v té době uchazečů, lze znázornit i dle pohlaví. Zjistit tak, zda odpovídá jejich celkové shrnutí s hodnocením jednotlivých zadaných nedostatků v hodnotící škále. Znázornění hodnocení dle pohlaví představuje následující graf 5.34. V kategorii žen lze vidět i určitý podíl negativně hodnotících respondentů. Těchto respondentů je z celkového počtu 1,8 % a 31,6 % označili prostředí za spíše nepříjemné.

Dle souhrnného znázornění lze říct, že muži jsou v hodnocení o něco pozitivnější a spokojenější s prostředím než ženy. Jejich procentuální podíl naprosto spokojených a tvrdí, že celkové prostředí, ve kterém se odehrálo jejich výběrové řízení bylo příjemné je 39,5 % a 39,5 % označilo prostředí za spíše příjemné. Pouze 20,9 % z nich ohodnotilo prostředí za spíše nepříjemné.

Graf 5.34 Celkové hodnocení prostředí dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování.

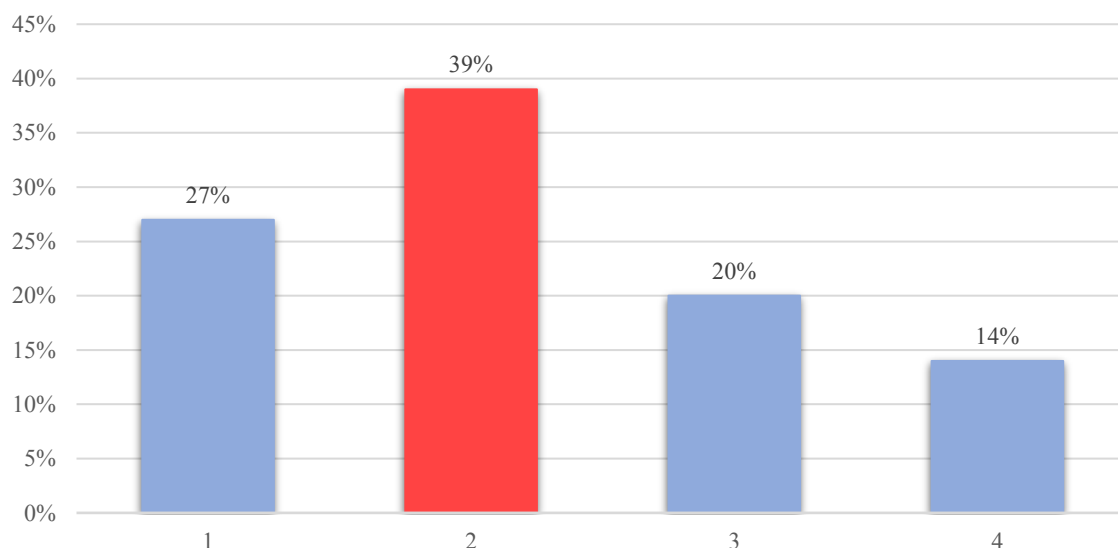
Závěrečnou kombinací otázek, které uzavíraly dotazníkové šetření s respondenty, bylo shrnuto hodnocení celkových dojmů, názorů a postojů zpětně k výběrovému řízení. Tato otázka byla uzavřená a představovala hodnocení prostřednictvím známek jako ve škole. Kde výklad jednotlivých čísel byl následující:

- 1 – výborně,
- 2- velmi dobře,
- 3- dobře,
- 4- dostatečně,
- 5- nedostatečně.

Otázka zároveň byla propojena a obohacena o poznatky jednotlivých respondentů, kteří zde mohli vyjádřit jejich pocity, myšlenky, názory a zpětnou vazbu k průběhu jejich výběrového řízení. Na níže uvedeném grafu 5.35 je znázorněno hodnocení respondentů procentuálně. Žádný ze 100 respondentů neoznačil jeho výběrové řízení zpětně za

nedostačující, pouze 14 % z nich označilo výběrové řízení za dostačující. Výborné hodnocení zvolilo 27 % a nejvíce hodnoceno z 39 % bylo velmi dobré výběrové řízení.

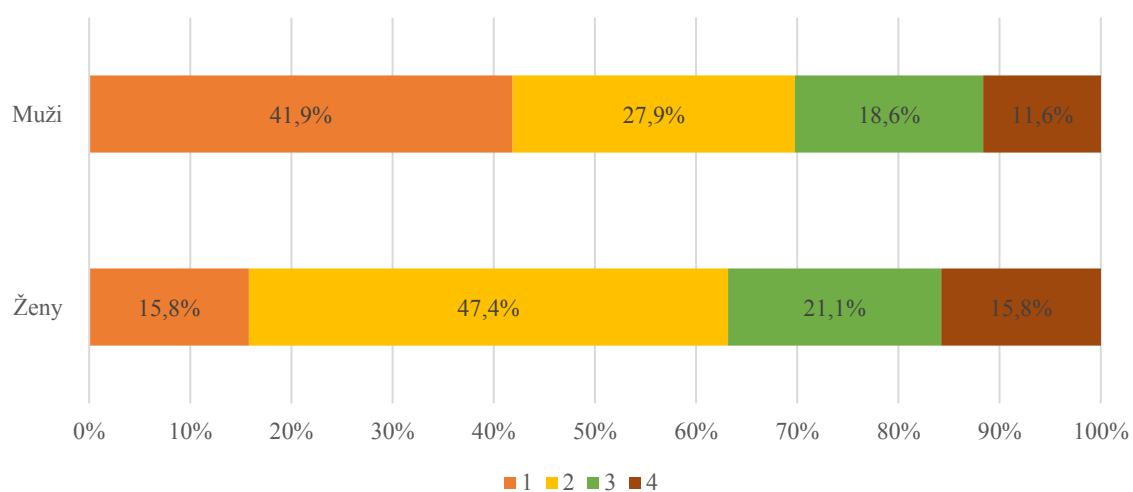
Graf 5.35 Celkové hodnocení výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování.

Celkové hodnocení výběrového řízení z hlediska pohlaví odpovídá předchozímu hodnocení prostředí, ve kterém rovněž ženy hodnotí výběrové řízení z 15,8 % jako dostatečné, oproti mužům, kteří pouze v 11,6 % označili výběrové řízení za dostatečné. Obdobně je na tom označení za dobré výběrové řízení u žen takhle označilo 21,1 % a u mužů pouze 18,6 %. K výrazné změně dochází k hodnocení výbornému, za které výběrové řízení označilo 41,9 % mužů a pouze 15,8 % žen.

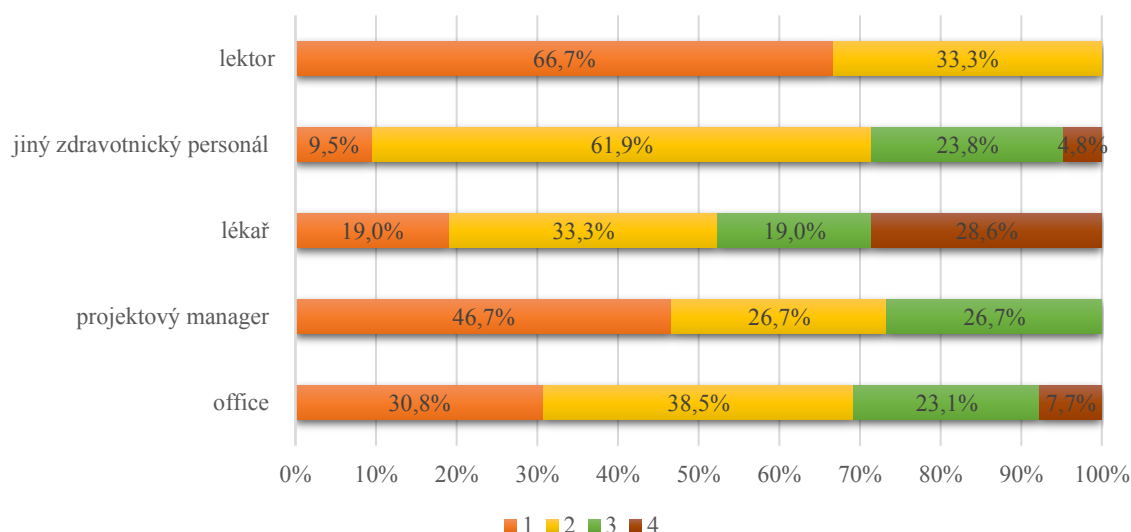
Graf 5.36 Celkové hodnocení výběrového řízení dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování.

Z hlediska srovnání hodnocení podle pracovních pozic znázorňuje následující graf 5.37, ze kterého vyplývá, že nejlépe hodnotili výběrové řízení lektori, za nimi následovali projektoví manažeři a realizátoři, jiný zdravotnický personál, office manažeři, asistenti, personalisté a v poslední řadě lékaři. Závěrečné hodnocení odpovídá předcházejícímu výzkumu a získaným výsledkům z odpovědí z otázek před a během výběrového řízení. V podstatě lze říci, že za rizikovou skupinu v rámci výběrového řízení je možné považovat především lékaře, a to z hlediska náplně práce, odborné způsobilosti a celkového začlenění do projektu. Své místo v problematické sféře mají z části i office manažeři, různí asistenti a jim obdobné profese, kteří přicházejí k výběrovému řízení s očekáváním podrobného objasnění pracovní náplně a odcházejí s obecnými informacemi s často měnícím se charakterem. Za rizikovou skupinu k lékařům lze přiřadit i jiný zdravotnický personál, který se potýká s obdobnou problematikou.

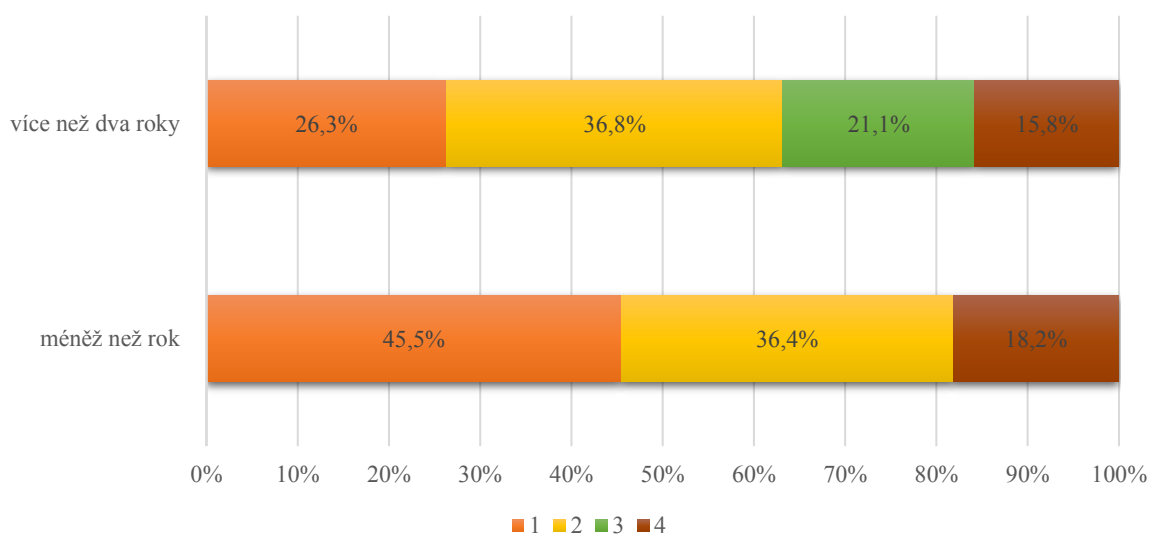
Graf 5.37 Celkové hodnocení dle pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování.

V rámci srovnání zaměstnanců zaměstnaných pouze na krátkodobou spolupráci či na dlouhodobou spolupráci lze říci, že ve společnosti dochází k celkovému zlepšení ze strany dotazovaných respondentů.

Graf 5.38 Srovnání hodnocení zaměstnanců zaměstnaných méně než rok a déle než dva roky



Zdroj: vlastní zpracování.

Respondenti, kteří jsou zaměstnanci déle než dva roky, ohodnotili pouze z 26,3 % výběrové řízení za výborné. Z 36,8 % jej označili za velmi dobré, 21,1 % za dobré a 15,8 % za dostatečné. Naopak respondenti, kteří jsou zaměstnaní krátkodobě méně než jeden rok a jejich výběrové řízení proběhlo v intervalu méně než před rokem, označili z 45,5 % výběrové řízení za výborné a z 36,4 % za velmi dobré. Hodnocení odpovídá k pokroku ve zlepšení a rozvoji společnosti z personálního pohledu získávání, vybírání a přijímání zaměstnanců.

Možnost vyjádřit svůj názor či poznatek zpětně k výběrovému řízení využilo pouze 14 % dotazovaných respondentů. Některé odpovědi se shodoval, většina z nich se týkala poznatku, že:

- „na výběrovém řízení bylo naslibováno, co všechno je možné, ale po několika letech spolupráce možné nic není „– jiný zdravotnický personál,
- „v rámci benefitů mi sdělili, že mohu čerpat paušál, o kterém již nikdo neslyšel“ – office,
- „prostředí nebylo vhodné, pohovor probíhal v kavárně, ve které bylo deset dalších lidí“ – lékař,
- „personalista byl milý, snažil se vyjít vstříc i s mojí další prací“ – lékař,
- „lepší by bylo, kdyby pohovor probíhal v místě konání nebo v dané ordinaci, těžko se mluví o přístrojích, které dotyčný nezná“ – lékař

- „několikrát jsem neměla podepsanou smlouvu, až když mě opravdu potřebovali, ozvali se a smlouvu měli“ – lékař,
- „nabídka mě tenkrát zaujala a celý průběh byl vyhovující“ – lektor
- „do teď neznám ostatní zdravotnická zařízení, která patří ke společnosti XY, i když pracuji ve společnosti již více než dva roky“ – office,
- „výběrové řízení nebylo rozsáhlé, za to jsem byla ráda“ - lékař,
- „během pohovoru nebyla z žádného pohledu představena společnost a její služby“ – office.

Některé z výpovědí respondentů se shodovaly. U každého tvrzení neboli názoru je uveden autor dle pracovní pozice. Výpovědi jednotlivců odpovídají skutečnosti i výsledkům, které byly získány během dotazníkového šetření a následně zpracovány.

5.5 Analýza rozhovoru

V rámci zkvalitnění služeb výběrového řízení ve společnosti XY bylo nejprve realizováno dotazníkové šetření, avšak k podrobnějšímu definování problematiky bylo doplněno rozhovorem. Rozhovory proběhly se zaměstnanci, kteří dle pracovní pozice patří do problematické kategorie ve výběrovém řízení. Rozhovorů bylo zrealizováno celkem osm. Dotazovaní patřili mezi lékaře, fyzioterapeuty, office manažery a projektové manažery. Struktura rozhovoru byla předem připravena tak, aby rozhovor nebyl příliš dlouhý, nezatěžoval zaměstnance v jejich pracovní době a zároveň vystihl problematiku oblast výběrového řízení. Zahrnoval krátké a jednoduché otázky, které byly pokládány všem dotazovaným stejně, z důvodu jejich srovnání. Otázky se týkaly zejména probírané problematiky v dotazníkovém šetření. Rozhovory byly uskutečněny až po dokončeném výzkumu dotazníkového šetření úmyslně a to proto, aby byly respondentem objasněny některé problematické náležitosti během jeho výběrového řízení, které zároveň ve výsledcích z dotazníkové šetření nebylo hodnoceno kladně. Hlavním podkladem pro tuto diplomovou práci bylo dotazníkové šetření, rozhovory se zaměstnanci umožnily pouze doplnění a objasnění některých problematických náležitostí.

Rozhovory se všemi vybranými zaměstnanci proběhly individuálně. Otázky byly shodné pro všechny, pouze v případě nepochopení otázky nebo v nedostatečné odpovědi od respondenta, tazatel objasnil podrobněji otázku. Jednalo se spíše o polostrukturovaný rozhovor, který obsahoval seznam otázek, na které bylo třeba odpovědět, ale některé byly volně doplněny dle znalosti respondenta. Zaměstnanci společnosti si předem vyžádali

anonymitu a nezveřejnění jejich totožnosti a spojení se společností XY. Tazatel souhlasil zejména z důvodu zachování mlčenlivosti vůči společnosti XY.

Rozhovory byly realizovány osobně se zaměstnanci na pracovišti ve společnosti XY. Odpovědi byly zaznamenávány elektronicky do systému Microsoft Word a později došlo pouze k úpravě skladby vět či složitých souvětí. Rozhovor se zaměstnancem byl zahájen představením tématu diplomové práce a záměru analýzy a výzkumu. Dotazovaný byl seznámen s cílem a důvodem práce, který jej měl motivovat ke snadnější spolupráci. Průběh rozhovoru byl klidný, ze strany dotazovaného otevřený a odpovědi byly upřímné. Někteří zaměstnanci projevili zájem o výsledky výzkumu a zejména o navržená doporučení. Závěrem bylo všem zúčastněným poděkováno.

5.5.1 Otázky rozhovoru

Rozhovor byl složen z 10 otázek, z toho tři otázky byly identifikační a zbývajících sedm výběrových. Struktura otázek pokládaných během rozhovoru byla shodná se strukturou dotazníkového šetření. Rozhovor obsahoval otázky uvedené v příloze č. 5, jejichž odpovědi jsou shrnuty v následující podkapitole.

5.5.2 Shrnutí odpovědí rozhovoru

Lékaři

Rozhovory proběhly se dvěma lékaři, jeden z nich pracuje ve společnosti jako praktický lékař v závodní ambulanci, kterému je 35 let. Vzhledem k aktuálnímu problému nedostatku praktických lékařů v České republice byl vybrán náhodně a nabídka jej zaujala. Výběrové řízení proběhlo spíše symbolickou formou přijímacího řízení v blízkosti jeho bydliště v kavárně mezi lidmi. Pohovoru se účastnil realizátor jiného projektu, proto podrobnější informace o náplni práce a požadavcích získal až v procesu fungování. Stále v jeho funkci dochází k novým požadavkům ze strany klienta.

Druhý rozhovor proběhl se stomatoložkou, která působí ve zdravotnickém zařízení. Její věk je o něco vyšší než předchozímu lékaři, 48 let. Výběrové řízení proběhlo v sídle společnosti za přítomnosti ředitele společnosti XY. Veškeré potřebné informace byly získány z předchozích referencí. I když výběrové neboli přijímací řízení proběhlo hladce a všeobecně je lékařů málo, mělo by být bráno v potaz hustější síto a nedocházelo by tak často ke změně a nespokojenosti lékařů.

Vzhledem k výpovědím jednotlivých lékařů, dochází k potvrzení, že výběrová řízení probíhají v místech, která jsou v blízkosti uchazeče nikoliv v blízkosti zařízení, ve kterém bude zaměstnanec pracovat. K představení společnosti nedošlo ani u jednoho z nich, rovněž nebylo popsáno příslušenství. Účastníkem výběrového neboli v těchto případech spíše přijímacího řízení byla osoba, která měla v tu chvíli prostor a dostupnost lokality, ve které přijímací řízení proběhlo. Lékaři jsou vybíráni dle možností aktuálnosti jejich dostupnosti v České republice. Vzhledem k jejich funkci a vytíženosti nejsou výběrová řízení rozsáhlá tak, jako u ostatních pracovních pozic.

Fyzioterapeuti

První fyzioterapeut se věnuje zejména AY FLY trainungu již několik let spolupracuje se společností XY. Je ve věku 35 let. Výběrové řízení proběhlo formou rozhovoru s projektovým manažerem, který nebyl o popisu práce dostatečně informován. Fyzioterapeut neobdržel odpovědi na žádnou otázku týkající se pracovní náplně. Podmínkou bylo splnění podmínek v absolvování zajímavých kurzů v rámci fyzioterapie. Přijímací řízení proběhlo v sídle společnosti, které fyzioterapeutovi není vzdálené. Vzhledem k doporučení by společnost měla být více zainteresovaná do svých požadavků a spolupracovat více s klienty a sdělovat veškeré své požadavky během přijímacího řízení. Fyzioterapeut se setkává stále s většími požadavky a novinkami, které se stávají po čase standartní náplní práce.

Druhý rozhovor proběhl s paní vedoucí fyzioterapie v jednom ze zdravotnických zařízení společnosti XY. Fyzioterapeutka je ve věku 45 let. Nemá univerzitní vzdělání s odbornou způsobilostí. Disponuje různými kurzy v dané oblasti. Výběrové řízení proběhlo rovněž formou rozhovoru s office manažerem, který neustále odbíhal od pohovoru a zjišťoval doplňující odpovědi na pokládané otázky ze strany fyzioterapeutky. Většina otázek však zůstala nezodpovězených i nadále. Pohovor proběhl v sídle společnosti XY. Vzhledem k akutnosti změny zaměstnání ze strany fyzioterapeutky bylo přijímací řízení vyhovující. V současné době však zjišťuje, že jisté slíbené náležitosti v průběhu pohovoru, v současné době spíše vymizely.

Z jednotlivých výpovědí fyzioterapeutky a fyzioterapeuta vyplývá, že office a projektoví manažeři nemají dostatečné informace potřebné k danému výběrovému řízení, a proto se jedná o nekompetentní osoby. Opět výběrové řízení proběhlo v oblasti blízké dostupnosti oběma fyzioterapeutům.

Projektoví manažeři

Jeden z projektových manažerů se společností spolupracuje krátce. Jeho náplní práce je starost o klienta, který disponuje více jak 3000 zaměstnanci. Projektový manažer je ve věku 28 let. Zkušenosti v této oblasti žádné nemá. Velkou výhodou je však výborná znalost jazyka německého, anglického a ruského. K výběrovému řízení byl pozván díky známosti. Průběh byl rozsáhlý, ale nebyl náročný. Nejprve proběhla telefonická pozvánka k testování. Testování proběhlo v budově sídla společnosti XY a bylo zaměřeno na matematiku, logiku a testy osobnosti. Jakmile byl znát výsledek, projektový manažer byl pozván k pohovoru s ředitelem společnosti XY. Během pohovoru byly sděleny požadavky na pracovní pozici, zkontrolovány potřebné náležitosti a došlo k plánování další schůzky a podpisu smlouvy. Pracovní pozice z pohledu projektového manažera není o zkušenostech v dané problematice ale spíše o znalostech, inteligenci a logickém úsudku. S výběrovým řízením je spokojen a vzhledem k tomu, že se pohybuje denně v sídle společnosti, má dostatek informací ke všem ostatním projektům a know how společnosti.

Druhý projektový manažer se společností spolupracuje již řadu let a obvykle projekty mění. Jsou mu zadávány ty, u kterých obvykle chybí realizátor. Tím, že získal spoustu zkušeností za řadu let působení ve společnosti, nemá problém s jakoukoliv náplní práce a považuje každou novinku za rozvoj osobnosti. Výběrové řízení proběhlo před několika lety prostřednictvím jednoho pohovoru s ředitelem společnosti, který v tu chvíli hledal někoho, kdo by se stal jeho asistentem. Díky získaným zkušenostem a osvědčení se kariéra vstoupila na projektového manažera. S výběrovým řízením je projektový manažer spokojen a myslí si, že ředitel je naprosto kompetentní k tomu, aby vedl jakékoliv výběrové řízení.

Office

Čtvrtá pracovní kategorie, která byla vybrána pro rozhovor zahrnuje asistenty, office manažery a personalisty. Pro realizaci prvního rozhovoru byl nejprve vybrán jeden z office manažerů, který spolupracuje se společností řadu let. Patří do věkové kategorie 28 let. Jeho vzdělání odpovídá náplni práce a s dalšími přidánými úkoly z jiných oblastí je naprosto spokojen. Považuje každou novou náplň práce a jinou kompetenci k výkonu za rozvoj kariérní i osobnosti. Výběrové řízení proběhlo před několika lety a skládalo se ze dvou kol. Prvním kolem bylo telefonické představení jeho osoby, zájmů, vzdělání a zejména schopnost komunikace. Druhé kolo proběhlo v areálu sídla společnosti a

přítomen byl jiný personalista, který organizoval a vyhodnocoval testování. Testování proběhlo elektronickou formou na počítačích. Testy zahrnovaly odborné oblasti managementu, logiky, matematiky a testy osobnosti. Během několika týdnů přišel nejprve emailem výsledek úspěšného vyhodnocení a proběhl pohovor s asistentem.

Poslední rozhovor proběhl s asistentkou, která zaujímá takovou pozici, že většina náplň práce je složena právě s náborem jiných zaměstnanců. Se společností spolupracují pouze několik měsíců. Nábor její osoby proběhl standartní formou. Nejprve se skládal ze zaslání životopisu do společnosti, který byl zpětnou vazbou na nabídku uvedenou na internetových portálech. Po několika dnech absolvovala telefonát s jiným personalistou, který vyhodnotil její komunikační schopnosti za adekvátní pro následující postup. Během následujícího procesu nejprve proběhlo testování opět ve standartní formě. Zajímavostí byly testy v jiných jazycích. Jakmile byl znát výsledek, byla již nyní současná asistentka pozvána k přijímacímu pohovoru, ve kterém proběhlo doladění vzájemných cílů a podmínek pro spolupráci.

Vzhledem k výpovědím jednotlivých zaměstnanců společnosti lze tvrdit, že ve společnosti neexistuje jednotný systém výběrového řízení dle pracovní pozice či její náplně práce. Klíčovým kritériem je zejména akutnost obsazení dané pracovní pozice. V případě, že se jedná o pracovní pozici, kterou je nutné ihned obsadit, výběrové řízení je zkráceno pouze na přijímací pohovor v místě dostupném pro uchazeče, nikoliv v blízkosti působení společnosti. Jestliže však jde o doplnění stavu mezi zaměstnanci v jakékoliv pracovní pozici, výběrová řízení probíhají formou, která je odpovídající náplně práce. Jednotlivé pracovní pozice neodpovídají standardům v náplni práce. Dle činností, úkolů a funkcí, které je třeba v této oblasti vykonávat, neexistuje předem sestavená šablona, na kterou se lze jednoduše připravit. Záleží pak na jednotlivých zaměstnancích, jak se s výzvou kariérního růstu vypořádají, zda považují tyto činnosti a úkoly za rozvoj osobnosti či naopak tento styl zaměstnání nevyhledávají. V některých případech jsou schopnosti, znalosti, dovednosti, charakter a inteligence během zařazení jedince do provozu prokázány kvalitněji než předem sestaveného výběrového řízení.

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola diplomové práce je věnována návrhům a doporučení pro zkvalitnění výběrového řízení ve společnosti XY. Vzhledem k výsledkům zjištěným z analýzy současného systému výběrového řízení ve společnosti, bylo zjištěno, že i když některé zavedené způsoby a systémy výběrového procesu nefungují dle představ uchazečů či v některých případech personalistů, jejich výsledky jsou vyhovující a splňují požadavky společnosti z pohledu řízení lidských zdrojů. Z těchto důvodů jsou navržena některá doporučení pro zkvalitnění výběrového procesu ve společnosti.

6.1 Změna výběrového procesu dle pracovních pozic

Z výsledků analýzy dat získaných z dotazníkového šetření i rozhovoru, bylo zjištěno, že proces výběrového řízení je obdobně sestaven pro všechny obsazované pozice.

6.1.1 Projektový manager

Vzhledem však k častému ukončenému pracovnímu poměru ze strany projektových manažerů, asistentů či office manažerů, je vhodné výběrové řízení změnit. Většina nových realizátorů, projektových manažerů či office manažerů, nemá zdání o funkcích společnosti a náplni jejich práce. Rovněž personalisté nemají přehled o potřebných vlastnostech a schopnostech nabíraných kandidátů, a proto dochází často k nesouhře. Jestliže by však výběrové řízení pro tyto pracovní pozice mělo rozsáhlejší obsah adekvátní k náplni práce, docházelo by k oboustranné informovanosti jak ze strany společnosti, tak i kandidátů na danou pozici.

I když nelze potenciální zaměstnance přesně předem připravit na náležitosti a problematiku, se kterou se budou často potýkat, lze ji alespoň z části přiblížit. S tím souvisí i osoba, která bude přítomná u výběrového řízení. Nejen, že tento zaměstnanec společnosti by měl znát problematiku obsazované pozice, ale je nezbytná účast zaměstnance, který se alespoň z části podílí na projektu, ke kterému je vázána obsazovaná pozice.

Obsah výběrového řízení zejména pro projektové manažery by měl zahrnovat tzv. assessment centre, které lze obohatit různými úkoly a případovými studiemi. Tyto studie mohou být nasimulovány dle skutečných situací, se kterými se zaměstnanec běžně potýká. Assessment centre by mělo zahrnovat tyto části:

- představení jedince v anglickém či německém jazyce, popřípadě ruském dle obsazované pozice,
- individuální případová studie představující jednání s klientem,
- případová studie zaměřená na řešení aktuální problematiky s klientem,
- případová studie spolupráce s ostatními,
- testování osobnosti i odborné problematiky,
- pohovor s přímým nadřízeným,
- prezentace společnosti včetně představení pracovní pozice.

Během praxe se nový zaměstnanec jako projektový manažer setkává i se situací, kdy je potřeba sehnat doplňující zdravotnický personál, umět argumentovat klientovi případně svému nadřízenému, dokázat zdůvodnit návrh nového řešení, prezentovat společnost aj. I tyto náležitosti či schopnosti lze zakomponovat do případových studií. Na přípravě případové studie by měl mít podíl zaměstnanec, který vykonává stejnou či obdobnou pozici a dostává se do neobvyklých situací. Vzhledem k tomu, že společnost XY spolupracuje s řadou psychologů, je možné využít právě jejich odbornost při hodnocení kandidátů v rámci assessment centre.

Během případových studií, testování i vlastního prezentování lze zjistit, jakými vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi disponují jednotliví kandidáti. Obvykle se hodnotitelé v rámci assessment centre zaměřují na:

- odolnost vůči stresu,
- tah na branku,
- týmovou spolupráci,
- schopnost komunikace a interpretace,
- kreativitu,
- organizační schopnosti,
- argumentaci.

Možností tvorby případových studií je spousta. Je možné ji vytvořit na míru dle obsazované pozice a požadavků na jednotlivé uchazeče. Assessment centre lze využít i v případě obsazování více pozic najednou. Někteří uchazeči během případových studií se mohou projevit jako adekvátní office manažeři či personalisté. Případovou studii a jiné úkoly lze pojmout jako zábavnou a tvůrčí hru, která pomůže pro lepší představu jak uchazečům o pracovní pozici a jejich vhodnosti, tak i personalistům či přímým

nadřazeným v posouzení jednotlivých kandidátů. Díky využití odborných posudků vytvořených psychology je možné se alespoň z části vyvarovat brzkému ukončení pracovního poměru mezi projektovými manažery, kteří neměli představu o dané náplni práce a funkci, která od nich byla očekávána.

6.1.2 Lékař

Lékaře a jiný zdravotnický personál není nutné zatěžovat případovými studiiemi či jinými časově náročnými úkoly. Při obsazování těchto pracovních pozic je nezbytná zkušenost lékaře či jiného zdravotníka. Hlavním rozhodujícím parametrem při výběru by měla hrát roli získaná reference. V případě domluvy krátkodobé spolupráce není třeba vyžadovat reference od předchozích zaměstnanců, avšak v současné době existuje celá řada způsobů dohledávání informací a recenzí o konkrétních lékařích na internetových portálech. Pro tyto účely je možné využít portály:

- navstevalekare.cz,
- znamylekar.cz.

Portály zahrnují informace o konkrétních lékařích. Zejména pro společnost XY důležitou charakteristiku vyhledaného lékaře, jeho působení, zkušenosti a reference od pacientů. Přeci jen klient se nachází v roli pacienta, který využívá služby společností dodaného lékaře či jiného zdravotníka a na jeho názoru je postaven úspěch fungování celého projektu. Kromě kladných referencí, pozitivního přístupu k pacientům, získaným zkušenostem a adekvátním odborným znalostem by měl lékař disponovat schopností komunikace a příjemného vystupování.

Lékaři patří do kritické oblasti poptávaných zaměstnanců. Jejich pracovní doba je v současné době vytížená a lékaře, jehož hlavní pracovní úvazek není v nemocnici, není snadné nalézt. Z tohoto důvodu je vhodné se lékařům přizpůsobit. Společnost XY správně zvolila možnost telefonického oslovení, případně zaslání nabídky emailem. Lékaři nejsou tak vystavováni nezbytným nabídkám z různých stran a dle jejich časového plánu mohou nahlédnout na zaslání konkrétní nabídky a dle zájmu ozvat se společnosti.

6.2 Tvorba databáze lékařů

Vzhledem k tomu, že i z dotazníkového šetření vyplývá, že někteří lékaři či jiný zdravotnický personál byl osloven několikrát, a ne vždy obdržel zpětnou vazbu od personalistů. Návrhem je tvorba vhodné databáze lékařů. V současné době existuje celá řada programů, které lze využít pro tvorbu databáze, která bude častěji aktualizována dle

zaslaných nabídek tak, aby každý z oslovených lékařů obdržel zpětnou vazbu. Dle potřeby lze databáze upravit a filtrovat podle místa působení lékaře, zkušeností, atestací, odborných znalostí, ale zejména podle jejich reakce na obdrženou nabídku ze strany společnosti XY. Databáze lze rozšířit o vlastní poznatky jednotlivých personalistů. Kontakty na lékaře lze získat z webových stránek ministerstva zdravotnictví či z výše uvedených webových portálů. Spousta emailových kontaktů lze získat přímo od konkrétních lékařů z předchozí telefonické komunikace. K uložení obdrženého kontaktu od lékaře je třeba vyžádat jejich souhlas v souvislosti s problematikou GDPR v rámci ochrany osobních údajů tak, aby údaje o daném lékaři mohly být součástí vytvořené databáze a v případě adekvátní nabídky byli opět kontaktováni. Tvorba souhrnné databáze umožní práci i ostatním projektovým manažerům, office manažerům či jiným asistentům a personalistům v případě, že bude potřeba nalézt v krátkém intervalu konkrétně zaměřeného lékaře pro určitý projekt v daném kraji. Zaměstnanci společnosti XY se tak vyhnou znovu oslovení lékaře, který již s jinou nabídkou nesouhlasil, a naopak mohou rychleji oslovit lékaře, který opětovně projevuje zájem o spolupráci.

6.2.1 Kontakty databáze

Vzhledem k aktuální situaci nouzového stavu, je možné využít z pohledu personálního útvaru, ztrátu zaměstnání a místa působení některého zdravotnického personálu, který nebyl využit ve státním zdravotnickém zařízení, z důvodu chybějící odborné způsobilosti a znalostí. Během nouzového stavu došlo k uzavření různých zdravotnických středisek, ambulancí, lázní, rehabilitací a jiných obdobných zařízení, které zaměstnávaly zaměstnance na pracovních pozicích, které společnost XY aktuálně vyhledává. Tyto zaměstnance lze v současné době oslovit a nabídnout jim právě stabilní zázemí ve společnosti XY.

Příležitost pro nové zaměstnance v oboru zdravotnictví může umožnit i spolupráce s vysokými či vyššími odbornými i středními školami. Pod dozorem atestovaného lékaře mohou v ordinacích vypomáhat neatestovaní lékaři, kterým tato zkušenost pomůže v rámci povinného interního kmene po dobu 3 roky. Jakmile tříletou přípravnou část absolvují, vykonají atestaci z praktického lékařství a jsou připraveni v případě potřeby převzít celou ordinaci se všemi pacienty.

6.3 Místo výkonu výběrového řízení

Doposud některá výběrová řízení byla realizována mimo místo působení společnosti XY. Obvykle byla domlouvána výběrová řízení v kavárnách, restauracích či čajovnách. I když výběrové řízení se může zdát být stresově a psychicky náročné, kavárny či obdobná prostranství nejsou vždy vhodným řešením pro všechny pracovní pozice. Naopak vhodnou i užitečnou alternativou mohou být prostory pronajaté u klientů, kteří vyžadující spolupráci s danou pracovní pozicí. V případě vzdáleného působení klienta, je možné využít buďto některé ze sídel společnosti či prostory jiných klientů, nacházející se v blízkosti bydliště uchazeče.

Nejen, že bude zamezen případný hluk a kontakt s jinými lidmi, ale je možné prostory využít k prohlídce. Zejména pro lékaře a jiný zdravotnický personál bude ukázka přístrojů, zařízení, vybavení a celkového dojmu přínosem.

6.4 Účastníci výběrového řízení

Jak již bylo v předchozích návrzích uvedeno, výběrového řízení by měl být přítomen stávající zaměstnanec, který má dostatečný přehled o pracovní pozici, místě výkonu a požadavcích na potenciálního zaměstnance. Vzhledem k tomu, že zejména u výběru nových zaměstnanců jsou přítomni ti, kteří se nacházejí v blízkosti kandidátů či mají tento proces aktuálně v popisu práce, nejsou poskytovány informace kandidátům dostačující. Jestliže by bylo předchozí doporučení o místě výkonu výběrového řízení realizováno, v případě náboru nového lékaře zejména pro dlouhodobou spolupráci, je možné pozvat ke spolupráci stávajícího lékaře působícího v blízkém zdravotnickém zařízení patřícímu společnosti XY. Jestliže by však z časového vytížení nebyla spolupráce reálná, je možné požádat dlouhodobě působícího lékaře o vyplnění odborné dokumentace, případně se podílet na sestavení manuálu, popisu práce a předat podstatné informace o přístrojích či jiném zařízení.

6.4.1 Tvorba formuláře

Nápomocným mohou být odpovědi kandidátů či nových zaměstnanců získaných vyplněním zadaného formuláře. Pro začínajícího projektového manažera, který se poprvé setká s lékařem, kterému nabízí práci na plný úvazek, je složité odpovídat na spoustu otázek týkající se odborné terminologie. I když si projektový manager či realizátor předem připraví souhrn informací týkající se obsazované pozice, odpovědi na kladené otázky od různých lékařů jsou nedostačující. Nedostatečný přehled personalisty neklade

dobré světlo na celou společnost XY. Nedostatečný přehled o problematice či nedostatečné odpovědi nebo informace poskytované novým zaměstnancům vyplývají i z dotazníkového šetření realizovaného v rámci výzkumu.

Otázky pozvaných lékařů k výběrovému řízení se obvykle opakují, proto pro zkušeného realizátora není problém tyto otázky zodpovědět. Avšak nový realizátor není z daleka na tolik připraven a společnost XY školení projektových manažerů či realizátorů nepokrývá ze všech oblastí. Z tohoto důvodu je vhodná tvorba formuláře či dotazníku, který je určen pro kandidáty či již nové zaměstnance společnosti. Informace obsažené ve formulářích napomohou novým projektovým manažerům či realizátorům získat potřebné informace k dané pracovní pozici. Souhrn odpovědí na často pokládané otázky lze vložit opět do databáze a zároveň tak posloužit jako pomocný materiál pro nové projektové manažery, realizátory, office manažery či jiné asistenty.

6.5 Tvorba sociálních sítí

Z výzkumu dotazníkového šetření vyplývá, že spousta zaměstnanců byla informována o pracovní nabídce od známých či sociálních sítích, na které příspěvky zveřejňovali zaměstnanci společnosti XY. Společnost XY však nedisponuje sociálními sítěmi jako je Facebook a Instagram. Informace o nabídce jsou na tyto sociální sítě umístěny přes stávající zaměstnance, kterým je aktuální nedostatek zaměstnanců svěřen. Sociální sítě jako je Facebook a Instagram umožní společnosti XY vytvářet vlastní neoficiální nabídky pro potenciální kandidáty a průběžně je informuje o požadavcích. Tvorba sociálních sítí společnosti XY poskytne společnosti informace o frekvenci sledování nabídek, počtu možných uchazečů a dostane se do povědomí širokému spektru jedinců. V některých případech tak společnost nemusí oslovovat společnosti partnerské k pomoci s náborem nových zaměstnanců.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo získat přehled o skutečném zavedeném procesu výběrů zaměstnanců, který byl aplikován doposud a následně jej zkvalitnit tak, aby zkvalitnění výběrového procesu pocítili jak zaměstnanci, tak i společnost XY. Cílem diplomové práce bylo také sestavení případných návrhů a doporučení, které budou odpovídat výsledkům realizovaného výzkumu, které následně budou prezentovány vedení společnosti XY.

Cíle byly naplněny a to tak, že diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla nejprve věnována charakteristice metod a technik, které sloužily jako předloha pro zpracování následně získaných dat z dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnanci společnosti XY. Dále se teoretická část diplomové práce zabývala podrobnými teoretickými východisky, která se problematiky týkají. Teoretická východiska vycházejí z tuzemské i zahraniční literatury a pojednávají zejména o vzniku, vývoji, cílech a procesu řízení lidských zdrojů v oblasti personalistiky. Důležitou součástí je obecná charakteristika navazujících kroků získávání pracovního kapitálu do organizací, které byly v rámci praktické neboli aplikační části diplomové práce analyzovány v rámci konkrétní společnosti XY.

V části praktické byl již proveden výzkum v rámci zkvalitnění systému ve společnosti XY prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnanci společnosti. V průběhu zpracování diplomové práce byla autorka po celou dobu v kontaktu s vedením společnosti i se zaměstnanci personálního útvaru, se kterými se podílela na procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců do společnosti XY. Díky těmto interním zdrojům a soustavné spolupráci byla v rámci praktické části sestavena charakteristika doposud zavedených standardů týkajících se dosazování pracovní síly do společnosti.

V rámci výzkumu nejprve bylo provedeno dotazníkové šetření prostřednictvím písemných dotazníků, které byly vyplněny anonymně 100 zaměstnanci společnosti XY. Následně získaná data byla zpracována nejprve v programu Microsoft Office Excel, kde byla sestavena datová matice, která byla následně převedena do IBM SPSS Statistics, ve kterém proběhlo třídění prvního i druhého stupně, Chi – Square Test a následně získané hodnoty byly nadále upravovány v programu Microsoft Office Excel, ve kterém byly

obvykle tvořeny tabulky a grafy. Vyhodnocení proběhlo jak v prvním, tak i ve druhém stupni, na základě autorčina úsudku tak, aby analýza odpovídala stanoveným kritériím.

Jakmile byla získaná data vyhodnocena, proběhl s některými náhodně vybranými zaměstnanci společnosti XY polostrukturovaný rozhovor. Zaměstnancům byly pokládány předem připravené otázky, týkající se problematických oblastí, které byly odhaleny během analýzy výsledků z dat dotazníkového šetření. Odpovědi byly zaznamenány do programu Microsoft Word a následně byl sestaven jejich souhrn spolu s výsledky dotazníkového šetření, na jehož základě byla sestavena případná doporučení.

Dle výsledků analýzy by měla společnost XY zvážit některé doposud užívané kroky výběrového řízení. Dle návrhů byla společnosti XY doporučena změna formy výběrového řízení dle obsazovaných pracovních pozic. Průběh výběrového řízení by měl být navržen dle náročnosti jednotlivých pracovních úkolů a činností, které jsou od potenciálních zaměstnanců očekávány. S tím související změna místa výkonu výběrového řízení, která by usnadnila představení očekávaných úkolů, činností, využívaného zařízení, přístrojů, spolupracujícího personálu a zejména charakteristiku společnosti XY pro potenciální zaměstnance.

Navržená doporučení se týkají i oslovování potenciálních kandidátů dle věkové kategorie či obsazované pracovní pozice a usnadnění práce personálnímu útvaru díky zavedení personální agentury či databáze uchazečů. Dle výsledků lze vidět, že velká část zaměstnanců byla doposud najímána do společnosti na základě domluvených pohovorů z řad od známých či rodinných příslušníků, působících již několik let ve společnosti XY. Díky zavedení nových technologií by mohla být tato činnost ulehčena a čas doposud vkládaný do původní strategie by mohl být využit jiným směrem.

K vhodným návrhům a případnému doporučení je nutné vzít v úvahu i současnou situaci v nouzovém stavu a využít tak nabízející se možnosti na pracovním trhu. I když se současná situace může zdát být kritická zejména pro zaměstnance i některé zaměstnavatele, personální agentury mohou využít aktuálně nabízeného pracovního kapitálu z těch míst, které byly v rámci nouzového stavu uzavřeny.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: GRADA, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
5. DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1.
6. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
7. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5.,rozš a dopl. Vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
10. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
11. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
12. LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to Human Resource Management. A guide to HR in Practise*. 3rd ed. London: CIPD, 2014. ISBN: 978-1-84398-359-0.

13. MALHOTRA, N.K., D, F.BIRKS and P.WILLS. *Marketing Research. An Applied Approach*. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012. 1037 p. ISBN 978-0273-72585-5.
14. MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
15. MCNEIL, Ruth. *Business to business market research: understanding and measuring business markets*. Sterling, VA: Kogan Page, 2005. ISBN 0-7494-4364-2.
16. ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. (Čtvrté přepracované vydání). Praha: Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-8-3.
17. ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Elektronické dokumenty a ostatní

18. Ministerstvo zdravotnictví v České republice. *Poskytovatelé zdravotnických služeb* [online]. ČR: Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb, 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://nrpzs.uzis.cz/index.php?pg=mapa-poskytovatelu>
19. ManagementMania. *Typologie organizační struktury* [online]. EU: Copyright, 2016 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>
20. ManagementMania. *Typologie organizační struktury* [online]. EU: Copyright, 2016 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>
21. Ordinace. *Soukromé kliniky* [online]. ČR: Copyright Pears Health Cyber, 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.ordinace.cz/katalog/kategorie/soukrome-kliniky/>
22. EPravo. *Provozování zdravotnických zařízení* [online]. EU: EPRAVO.CZ, 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/provozovani-zdravotnickych-zarizeni-55601.html>
23. Agel Poliklinika. *Výroční zprávy* [online]. ČR: AGEL, 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://poliklinika.agel.cz/o-nas/vyrocní-zpravy.html>
25. Canadian Medical: Prémiová lékařská péče. *Členství* [online]. Canadian Medical: Copyright, 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.canadian.cz/cs/clenstvi/>

26. Průvodce personální psychologii. *Assessment Centrum* [online]. ČR: Centrum interaktivních a multimediálních studijních opor pro inovaci výuky a efektivní učení, 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html
27. Personalista. *Strategická role HR manažera* [online]. ČR: Design & Development, 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/strategicka-role-hr-manazera.html>
28. Plus. *Top trendy roku 2019 v HR a personálním řízení* [online]. ČR: Copyright, 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://emagazin.plus/top-trendy-roku-2019-v-hr-a-personalnim-rizeni/>
29. Moravskoslezský kraj: Krajský úřad. *Přehled zdravotnických zařízení v Moravskoslezském kraji* [online]. Ostrava: MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ, 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.msk.cz/cz/zdravotnictvi/prehled-zdravotnickych-zarizeni-v-moravskoslezskem-kraji--127420/>

Seznam zkratek

AC	Assessment Centrum
A.S.	Akciová společnost
GDPR	General Data Protection Regulation
HR	Human Resources
PC	Počítač
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
TZV	Takzvaný
XY	Nezveřejněný název společnosti

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2020



.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- | | |
|-------------------------|--|
| <i>Příloha 1</i> | Chi - Square Test |
| <i>Příloha 2</i> | Podrobné hodnocení postojů k nedostatkům u oprávněné osoby
zúčastněné výběrového řízení |
| <i>Příloha 3</i> | Chi – Square Test |
| <i>Příloha 4</i> | Dotazník |
| <i>Příloha 5</i> | Rozhovor |

Příloha 1

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance
Pearson Chi- Square	5,781 ^a	3	0,123

Příloha 2

Profesionalita					Přehled o problematice				
		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ANO	43,0	43,0	43,0	Valid	ANO	33,0	33,0	33,0
	SPÍŠE	40,0	40,0	83,0		SPÍŠE	33,0	33,0	66,0
	ANO					ANO			
	SPÍŠE	13,0	13,0	96,0		SPÍŠE	22,0	22,0	88,0
	NE					NE			
	NE	4,0	4,0	100,0		NE	12,0	12,0	100,0
	Total	100,0	100,0			Total	100,0	100,0	
Přehled o VC					Komunikace face to face				
		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ANO	38,0	38,0	38,0	Valid	ANO	35,0	35,0	35,0
	SPÍŠE	43,0	43,0	81,0		SPÍŠE	55,0	55,0	90,0
	ANO					ANO			
	SPÍŠE	17,0	17,0	98,0		SPÍŠE	9,0	9,0	99,0
	NE					NE			
	NE	2,0	2,0	100,0		NE	1,0	1,0	100,0
	Total	100,0	100,0			Total	100,0	100,0	
Prostor k otázkám					Vstřícnost				
		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ANO	36,0	36,0	36,0	Valid	ANO	37,0	37,0	37,0
	SPÍŠE	45,0	45,0	81,0		SPÍŠE	45,0	45,0	82,0
	ANO					ANO			
	SPÍŠE	17,0	17,0	98,0		SPÍŠE	17,0	17,0	99,0
	NE					NE			
	NE	2,0	2,0	100,0		NE	1,0	1,0	100,0
	Total	100,0	100,0			Total	100,0	100,0	

Příloha 3

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2sided)
Pearson Chi-Square	6,692 ^a	2	0,035

Příloha 4

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia Vysoké školy Báňské v Ostravě, oboru management na Ekonomické fakultě. Dovoluji si vás tímto požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, jehož vyplnění mi bude sloužit výhradně jako podklad pro zpracování diplomové práce na téma: „Zkvalitnění systému výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti“.

Cílem dotazníku je analyzovat výběrové řízení ve společnosti doposud a následně doporučit návrhy pro zkvalitnění systému pro ostatní uchazeče o zaměstnání.

Dotazník se skládá ze dvou částí, otázky v první části jsou identifikační a ve druhé části výběrové. U každé z otázek označte pouze jednu možnou odpověď, pokud není uvedeno jinak. Při vyplnění dotazníku zakřížkujte písmeno Vámi zvolené odpovědi.

Děkuji za Váš čas.

S pozdravem,

Bc. Lucie Maděryčová, DiS.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena b) muž

2. Jaký je Váš věk?

- a) do 20 let b) 21–30 let c) 31 – 40 let d) 41 – 50 let e) 51 let a více

3. Do které kategorie lze zařadit Vaši pracovní pozici?

- a) office
- b) projektový manager
- c) lékař
- d) jiný zdravotnický personál
- e) lektor

4. Jak dlouho spolupracujete se společnostmi?

- a) méně než rok b) rok c) 2 roky d) více než 2 roky

5. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce volné pracovní pozice?

- a) webové stránky společnosti
b) od známých, přátel nebo rodiny
c) internetové portály (job.cz, práce.cz aj.)
d) sociální sítě (instagram, facebook, aj.)
e) společnost Vás oslovila sama

6. Stalo se Vám již někdy v minulosti, že jste neobdržel/a od společnosti zpětnou vazbu?

- a) ano b) ne

7. Za jak dlouhou dobu jste obdržel/a pozvání k výběrovému řízení od společnosti?

- a) do jednoho týdne b) do dvou týdnů c) do měsíce d) delší než měsíc

8. Vyhovovala Vám délka doby pro zpětnou vazbu od společnosti? (Zaznačte odpověď pouze u Vaší vybrané možnosti z předchozí otázky)

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Do jednoho týdne				
Do dvou týdnů				
Do měsíce				
Delší než měsíc				

9. Během přijímacího řízení, byla Vám dostatečně představena Vaše pracovní pozice?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

10. Pokud jste na otázku č. 9 odpověděl/a „spíše ne“ nebo „ne“, které z uvedených náležitostí Vám nebyly objasněny?

- a) pracovní místo

- b) pomůcky, přístroje
- c) platové podmínky
- d) benefity
- e) náplň práce/ proces fungování

11. Myslíte si, že u Vašeho výběrového řízení byly přítomny kompetentní osoby (osoba oprávněná, způsobilá k výkonu daného výběrového řízení)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12. Která z uvedených kritérií splňovala osoba přítomná u Vašeho výběrového řízení? (Odpovězte u všech uvedených kritérií)

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Profesionalita				
Přehled o problematice				
Přehled o Vašem CV				
Komunikace face to face				
Prostor k otázkám				
Vstřícnost				

13. V případě, že jste u otázky č. 12 odpověděl/a u kritéria „profesionalita“, „ne“ nebo „spíše ne“, v čem spočíval nedostatek?

- a) nevhodné otázky
- b) skákal do řeči
- c) nedostatečný prostor k vyjádření
- d) nedostačující odpovědi na Vaše otázky
- e) jiné

14. V případě, že jste u otázky č. 12 odpověděl/a u kritéria „přehled o problematice“, „ne“ nebo „spíše ne“, v čem spočíval nedostatek?

- a) příslušník jiného oboru

- b) nevhodné otázky
- c) nedostačující odpovědi
- d) nedostatečné informace k dané pozici
- e) jiné

15. Cítil jste se během výběrového řízení komfortně?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16. V případě, že jste u otázky č. 15 odpověděl/a „ne“ nebo „spíše ne“, o které nedostatky se jednalo? (Odpovězte u všech uvedených kritérií)

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
nevhodný telefonát během				
odbíhání				
nedostačující občerstvení				
hluk				
nevhodné prostředí				

17. Máte pocit, že prostředí u výběrového řízení bylo příjemné?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

18. Ohodnot'te zpětně Vaše výběrové řízení ve společnosti známkou jako ve škole.

(1- výborně, 2- velmi dobře, 3- dobře, 4- dostačující, 5- nedostačující)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

19. Napište jakýkoliv poznatek k Vašemu výběrovému řízení.

Příloha 5

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?	
2. Jaký je Váš věk?	
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?	
4. Můžete mi prosím popsat, jak probíhalo Vaše výběrové řízení?	
5. Kde proběhlo Vaše výběrové řízení?	
6. Vyhovoval Vám tento způsob přijetí do společnosti?	
7. Kdo byl u pohovoru přítomen?	
8. Myslíte si, že tato osoba byla kompetentní k vedení Vašeho pohovoru?	
9. Obdržel jste během pohovoru dostatečné informace o pracovní pozici / o Vaší funkci?	
10. Změnil byste něco / případně doporučil něco změnit na průběhu Vašeho výběrového a následně přijímacího řízení?	